

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN ZUR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 323

IMPLEMENTIERUNG EINER QUALITÄTSSTRATEGIE
IM FEEDBACKMANAGEMENT

AM BEISPIEL EINER UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK

VON
UTE SCHLÜTER

IMPLEMENTIERUNG EINER QUALITÄTSSTRATEGIE
IM FEEDBACKMANAGEMENT

AM BEISPIEL EINER UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK

VON
UTE SCHLÜTER

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 323

Schlüter, Ute

Implementierung einer Qualitätsstrategie im Feedbackmanagement : am Beispiel einer Universitätsbibliothek / von Ute Schlüter. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2012.- VIII, 54, IX S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 323)

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

Qualitätsmanagement hat seit einigen Jahren den Weg in deutsche Bibliotheken gefunden. Zwar stehen die meisten Bibliotheken dem Thema und seiner Wichtigkeit positiv gegenüber, doch spiegelt sich dies in den überwiegenden Fällen nicht in der praktischen Ausgestaltung von ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystemen wieder. Allerdings greifen viele Bibliotheken auf einzelne Qualitätsmanagementinstrumente zurück, wie zum Beispiel das Feedbackmanagement. Für die praktische Ausgestaltung dieses Modells geben die Wirtschaftswissenschaften ein theoretisches Handlungsmodell vor, welches in dieser Arbeit dargestellt wird. Dabei wird untersucht, wie dieser theoretische Leitfaden auf die Bibliothekspraxis anwendbar ist. Als Fallbeispiel wird hierzu die Universitätsbibliothek Dortmund herangezogen, welche seit 2008 ein Feedbackmanagementsystem betreibt.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2012-323>



Dieses Werk steht unter einer Creative Commons [Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0](#) Deutschland-Lizenz.

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Problemskizze, Forschungsfrage und erkenntnisleitendes Interesse	2
1.2	Material und Methode	3
2	Das Fallbeispiel UB Dortmund.....	5
3	Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme in Bibliotheken	7
4	Feedbackmanagement.....	14
4.1	Feedback.....	14
4.2	Beschwerde	14
4.3	Lob.....	15
4.4	Feedbackmanagement	16
5	Feedbackmanagementprozess in Theorie und Praxis	18
5.1	Feedbackstimulierung in der Theorie.....	20
5.2	Feedbackstimulierung in der UB Dortmund	20
5.3	Feedbackannahme in der Theorie.....	25
5.4	Feedbackannahme in der UB Dortmund	26
5.5	Feedbackbearbeitung in der Theorie	29
5.6	Feedbackbearbeitung in der UB Dortmund.....	30
5.7	Feedbackreaktion in der Theorie	32
5.8	Feedbackreaktion in der UB Dortmund.....	33
5.9	Feedbackauswertung in der Theorie.....	35
5.10	Feedbackauswertung in der UB Dortmund	36
5.11	Feedbackmanagementcontrolling in der Theorie	40
5.12	Feedbackmanagementcontrolling in der UB Dortmund.....	41
5.13	Feedbackreporting in der Theorie.....	42
5.14	Feedbackreporting in der UB Dortmund	43
5.15	Feedbackinformationsnutzung in der Theorie.....	44
5.16	Feedbackinformationsnutzung in der UB Dortmund	44

6	Fazit	46
7	Schlussbetrachtung	48
7.1	Empfehlungen für die Praxis.....	48
7.2	Ausblick.....	52
	Quellen	I
I.	Literatur.....	I
II.	Internetquellen.....	V
III.	Unveröffentlichtes Material	VI
IV.	Weiteres Material	VII
V.	Expertengespräche und –korrespondenz.....	VIII

Abbildungen

Abbildung 1: Organisationsstruktur der UB Dortmund	6
Abbildung 2: Idealtypische Phasen eines Qualitätsmanagementsystems.....	10
Abbildung 3: Feedbackmanagementprozess im Überblick.	19
Abbildung 4: Feedback-Formular im Internet der UB Dortmund.....	21
Abbildung 5: Aufforderung zur Feedbackabgabe auf der Startseite der UB Dortmund	21
Abbildung 6: Einwurfzettel für die Feedbackbox der UB Dortmund	22
Abbildung 7: Einer von vier Feedbackflyern mit dem Feedbacklogo zur Einführung des Feedbackmanagementsystems in der UB Dortmund.....	24
Abbildung 8: Formular zur internen Erfassung von Informationen des Feedbacks, welches dezentral in mündlicher oder telefonischer Form in der UB Dortmund abgegeben wird	29
Abbildung 9: Eisbergphänomen: Anteil der registrierten Beschwerden vergleichend zum Anteil der nicht registrierten und artikulierten Beschwerden.....	41

Tabellen

Tabelle 1: Anzahl der abgegebenen Feedbacks in der UB Dortmund differenziert nach Feedbackkanälen im Zeitraum Juni 2008 bis Mai 2011	23
Tabelle 2: Prozentualer Anteil bzgl. Anonymität und Angabe von Kontaktdaten der UB Dortmund-Benutzer beim abgegebenen Feedback von Juni 2008 bis Dezember 2010.....	24
Tabelle 3: Plausibilitätskontrolle bzgl. Summe der Feedbacks nach Kanälen und Summe der Feedbacks nach Kontaktdaten in der UB Dortmund.....	37
Tabelle 4: Anzahl der Feedbackthemen in der UB Dortmund von Juni 2008 bis Mai 2011 (ohne Bereichsbibliotheken)	39
Tabelle 5: Prozentualer Anteil der am häufigsten genannten Feedbackthemen am Gesamtfeedback von Juni 2008 bis Mai 2011 in der UB Dortmund.....	45

1 Einleitung

Jeder Arbeitnehmer¹, jede Abteilung und jedes Unternehmen steht unter dem Anspruch sich täglich neu beweisen zu müssen. Was für den privatwirtschaftlichen Sektor schon immer galt, wird auch für den öffentlichen Dienst in den letzten Jahren immer mehr reklamiert. Besonders in Zeiten von Haushaltskürzungen und Sparzwängen geraten öffentliche Einrichtungen sowohl extern als auch intern schnell unter Druck und Rechtfertigungszwang. Waren Bibliotheken lange Zeit konkurrenzlos, stehen ihnen durch die Internetentwicklung heute eine Vielzahl von anderen Informationsanbietern als Konkurrenz gegenüber, mit denen sie sich messen müssen. Damit Bibliotheken neben anderen Informationsdienstleistern bestehen können und um langfristig entsprechende finanzielle Mittel zu erhalten, müssen sie sich positionieren. Deswegen ist es wichtig, schon im Vorfeld von Ressourcenverteilungen durch Qualität zu überzeugen. Ein effektives Qualitätsmanagementsystem als Grundlage für Qualitätssicherung und insbesondere für Qualitätsverbesserung mit dem Kernziel einer hohen Kundenzufriedenheit kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im Rahmen von Ressourcenverteilungen sein. Auch in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken haben Maßnahmen des Qualitätsmanagements in den letzten Jahren Einzug erhalten. Wenn auch meistens nicht im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems (z. B. nach EN ISO 9000 ff.), so werden doch immer häufiger einzelne Instrumente des Qualitätsmanagements durchgeführt, wie zum Beispiel das Feedbackmanagement.

Das Feedbackmanagement ist eine relativ kostengünstige Methode um Kundenzufriedenheit zu messen. Darüber hinaus bietet ein gut implementiertes Feedbackmanagementsystem zahlreiche weitere positive Aspekte, welche auch die strategische Ausrichtung umfassen. Durch Rückmeldungen der Benutzer können Kritikpunkte, Erwartungen, Bedürfnisse und Anregungen ermittelt werden, mit deren Hilfe frühzeitig auf Prozesse eingewirkt werden kann. Somit bietet das Feedback eine wichtige Informationsgrundlage für das rechtzeitige Erkennen von (Fehl-)Entwicklungen, was ein wesentlicher Aspekt für eine kontinuierliche Verbesserung des Leistungsangebotes und für eine strategische Ausrichtung der Bibliothek sowie für Veränderungen von Strukturen ist.

¹ Die in diesem Text beschriebenen Personengruppen (Mitarbeiter, Bibliotheksbenutzer, Kunden etc.) beziehen sowohl weibliche als auch männliche Personen mit ein. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in diesem Text allerdings auf die weibliche Form von Personennennungen verzichtet.

In den letzten Jahren wurden von einigen Bibliotheken Feedbackmanagementsysteme in unterschiedlichen Formen und Ausprägungen eingeführt. Der Fokus der Bibliotheken liegt dabei in den meisten Fällen auf Beschwerden und die Bearbeitung erfolgt hierbei sehr unterschiedlich. Die Universitätsbibliothek² Dortmund, welche als Fallbeispiel für diese Arbeit herangezogen wird, hat seit Juni 2008 ein Feedbackmanagementsystem eingerichtet. Dabei setzt die UB Dortmund bewusst das Feedbackmanagement ein, um neben Beschwerden auch Lob von Benutzern mit einzubeziehen. Die UB möchte durch dieses Qualitätsmanagementinstrument Verbesserung und neue Angebote für die Bibliotheksbenutzer ermitteln und es als Planungsinstrument einsetzen.

1.1 Problemskizze, Forschungsfrage und erkenntnisleitendes Interesse

In der richtigen Ausgestaltung kann Feedbackmanagement als ein wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung und –verbesserung eingesetzt werden. Die Theorie zeigt hierfür Aspekte auf, wie dies in der Praxis aussehen soll. Allerdings stellt sich dabei auch die grundsätzliche Frage, inwieweit sich dieses theoretische Handlungsmodell auf die Praxis übertragen lässt. Dies ist insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt zu betrachten, dass diese theoretischen Ansätze im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich verortet sind, so dass dies die Frage aufwirft, ob diese prinzipiell auf den öffentlichen Sektor übertragbar sind. In diesem Zusammenhang wird in dieser Arbeit untersucht, inwieweit die UB Dortmund die theoretischen Vorgaben in die Praxis umsetzt. Zur Beantwortung der Fragestellung werden folgende Aspekte beleuchtet:

- In der theoretischen Ausarbeitung werden die wesentlichen Merkmale des Feedbackmanagements dargestellt. Die Aufarbeitung des theoretischen Forschungsstandes dieser Qualitätsstrategie Feedbackmanagement erfolgt mit dem Ziel, einen Überblick über die aktuelle Diskussion zu geben und Begrifflichkeiten zu definieren.
- Darauf aufbauend wird die praktische Umsetzung des Feedbackmanagements am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund untersucht und analysiert.
- Abschließend werden bei Bedarf Empfehlungen erarbeitet, um das Feedbackmanagementsystem der UB Dortmund zu verbessern und zu optimieren.

² Nachfolgend UB genannt

1.2 Material und Methode

Um die Zielsetzungen dieser Arbeit zu erfüllen, werden drei Arten von Quellen herangezogen und analysiert.

Zum einen werden als Sekundärquellen Forschungs- und Literaturarbeiten ausgewertet. Dies betrifft insbesondere den ersten Teil der Arbeit bezüglich der theoretischen Aufarbeitung des Feedbackmanagements um darauf aufbauend Empfehlungen zur Qualitätsoptimierung abzugeben. Hervorzuheben ist, dass die Fachliteratur hauptsächlich das Thema Beschwerdemanagement behandelt und kaum Lob- bzw. Feedbackmanagement thematisiert. Allerdings können viele Aspekte des Beschwerdemanagements im Rahmen von Arbeitsprozessen auch auf das Feedbackmanagement angewandt werden, so dass Publikationen zum Thema Beschwerdemanagement herangezogen und ausgewertet werden können. Da das Feedbackmanagement im Rahmen der Kundenorientierung ein betriebswirtschaftlicher Aspekt ist, ist der überwiegende Teil der verwendeten Literatur aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaften und Management. Erwähnenswert ist an dieser Stelle das Standardwerk von Bernd Stauss und Wolfgang Seidel (vgl. STAUSS/ SEIDEL 2007), welches im Dienstleistungsmanagement einen wichtigen Stellenwert einnimmt und auf das in diesem Kontext in der entsprechenden Literatur regelmäßig Bezug genommen wird.

Das Thema Feedbackmanagement in Bibliotheken spielt in der bibliothekswissenschaftlichen Literatur eine eher untergeordnete Rolle, auch wenn es als Qualitätsmanagementinstrument empfohlen wird. Allerdings gibt es unter dem Stichwort Beschwerdemanagement in Bibliotheken von Ende der 1990er bis Mitte der 2000er Jahre verstärkt Fachliteratur, auf die sich hier bezogen wird. Die nachlassenden Publikationen zum Thema können an dem mangelnden Interesse der Bibliotheken am Thema liegen und/ oder daran, dass sich viele Bibliotheken bereits für eine bestimmte Form eines Beschwerdemanagementsystems entschieden haben (vgl. BOSCH 2007: 57-58), so dass Veröffentlichungen bzgl. Vorteile und insbesondere Implementierungsstrategien überflüssig scheinen. Dies führt allerdings zu dem Paradox, dass trotz einer verstärkten Zunahme von Kundenorientierung der Bibliotheken durch Beschwerde- bzw. Feedbackmanagementsysteme wenig Transparenz in diesem Bereich vorhanden ist, so dass gegenseitige Lerneffekte unter den Bibliotheken ausbleiben.

Für das Fallbeispiel werden neben Sekundärquellen auch Primärquellen in Form von Expertengesprächen mit den zuständigen Mitarbeitern der Universitätsbibliothek Dortmund

verwendet. Es handelt es sich hierbei um Erkundungsgespräche, die der Informationsbeschaffung bezüglich der bisherigen Situation und den Arbeitsprozessen zum Feedbackmanagement in der Universitätsbibliothek Dortmund dienen. Des Weiteren sind diese Gespräche entscheidend für den Austausch und die Diskussionen von Möglichkeiten, Ideen und Interessenslagen, die in die Lösungsvorschläge mit einfließen. Neben den Gesprächen mit Mitarbeitern der Universitätsbibliothek Dortmund findet ebenso ein Austausch mit Bibliothekaren aus anderen Universitätsbibliotheken statt, um Praxisberichte und ggf. *Best Practice* Beispiele heranzuführen. Die Auswahl der angesprochenen Bibliotheken erfolgt durch Hinweise in der Literatur und Recherche im Internet. Eine valide Umfrage zum Feedbackmanagement in Bibliotheken wäre sicherlich sinnvoll, ist aber wegen des anvisierten Umfangs im Rahmen dieser Arbeit in der Umsetzung nicht möglich.

Als dritte Quelle werden die bisher vorhandenen Primärdaten zum Feedbackmanagement in der Universitätsbibliothek Dortmund ausgewertet und analysiert. Es handelt sich dabei um Daten, die seit dem Bestehen des Feedbackmanagementsystems in der Universitätsbibliothek Dortmund erhoben wurden. Die Daten beziehen sich auf den Umfang, die Kanäle und die Themenbereiche des Feedbacks.

2 Das Fallbeispiel UB Dortmund

Die Universitätsbibliothek Dortmund gehört der Technischen Universität Dortmund an und dient in erster Linie der Forschung und Lehre der Universität. Die Lehr- und Forschungsschwerpunkte der Universität sind Technik, Naturwissenschaften, Erziehungswissenschaften sowie Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, nach denen sich entsprechend der Bestand der UB Dortmund orientiert. Die UB verfügt über etwa 28.000 aktive Nutzer, welche u. a. auf circa 1,76 Millionen Bücher, DVDs und andere Medien, circa 2.500 gedruckte sowie circa 23.800 elektronische Zeitschriften zugreifen können (vgl. UB DORTMUND 2011)

Die UB Dortmund besteht aus einem einschichtigen Bibliothekssystem mit einer Zentralbibliothek und 12 angegliederten Bereichsbibliotheken sowie dem Informationszentrum Technik und Patente, denen insgesamt etwa 129 Mitarbeiter angehören. Die Organisationsstruktur der UB Dortmund unterteilt sich in drei Hauptabteilungen und einer Abteilung Sonderaufgaben. Der Hauptabteilung 1 ist die Benutzung, der Hauptabteilung 2 sind die Bereichsbibliotheken und der Hauptabteilung 3 ist die Medienbearbeitung zuzuordnen. Die Abteilung Sonderaufgaben umfasst das Universitätsarchiv und das Informationszentrum Technik und Patente.

Alle Hauptabteilungen und die Sonderabteilung sind durch jeweils vier Ebenen miteinander verbunden, die abteilungsübergreifend arbeiten (siehe Abb. 1). Die Ebenen umfassen die Querschnittsbereiche

- 1) Projektentwicklung (welche z. B. die Themen Publikationsdienste und Kataloge bearbeiten),
- 2) Fachreferate,
- 3) Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit und Webteam) und
- 4) Innere Dienste (Rechnungsstelle, Medienstelle, EDV, Fort- und Weiterbildung).



Abbildung 1: Organisationsstruktur der UB Dortmund

Quelle: UB DORTMUND 2009

Das Feedbackmanagement ist der Ebene 3 Kommunikation zugeordnet und existiert seit Juni 2008. Es wird von einer Mitarbeiterin (und einer Vertretung) koordiniert, die neben anderen Tätigkeiten durchschnittlich 7,5 Stunden pro Woche für diese Arbeit aufbringt. Hinzuzurechnen sind noch die Kollegen, die neben ihren Hauptaufgaben an den einzelnen Bearbeitungsprozessen des Feedbackmanagements beteiligt sind, was aber bezüglich des Arbeitsaufkommens der einzelnen Mitarbeiter nur ein geringes Maß ist.

Der Grund für die Einrichtung ist ein möglichst nah am Bibliotheksbenutzer ausgerichteter Service. Durch das Benutzerfeedback in Form von Beschwerden, Lob und Ideen erhofft sich die UB Dortmund Hinweise für Verbesserungsmöglichkeiten und für neue Angebote. Optimierungsbedarf sieht die UB Dortmund in den Bereichen „der internen Organisation der Bearbeitungswege für das Feedback, der besseren Einbindung der Bereichsbibliotheken und der systematischen Auswertung aller Rückmeldungen als Planungsinstrument für die Bibliotheksleitung“ (UB DORTMUND 2010).

3 Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme in Bibliotheken

Schlagworte wie *Qualität*, *Qualitätsmanagement* und *Qualitätsmanagementsysteme* haben in den letzten Jahren auch den Weg in deutsche Bibliotheken gefunden, was einige Publikationen zum Thema deutlich machen (vgl. u. a. BECKER 2010, BROPHY 2004, HOBOHM 2002, POLL 2004, te Boekhorst 1996, VOGT 20004; VONHOF 2006). Auch Fortbildungsveranstaltungen, Kongresse und Vorträge (wie z. B. ein Blick auf die Programme der Bibliothekartage in den letzten Jahren zeigt) rund um das Thema Qualität verdeutlichen die erkannte Wichtigkeit der Thematik. Gemeinsamer Tenor fast aller Beiträge ist die Notwendigkeit und Etablierung von Qualität und ihrer systematischen Umsetzung.

Das *Qualitätsverständnis*³ unterliegt sowohl im alltäglichen (Sprach-)Gebrauch als auch in der Fachwelt bis heute keiner einheitlichen Definition und hat sich in den letzten Jahrzehnten immer wieder geändert, so dass es schwierig ist ein allgemein gültiges Qualitätsverständnis zu definieren. Im Folgenden wird das aktuell verbreitete Qualitätsverständnis im Dienstleistungsbereich, dem die Bibliothek zuzurechnen ist, kurz erläutert.

In der aktuellen Qualitätsmanagementnorm ISO 9000 wird Qualität als ein „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Forderungen erfüllt“ (DIN EN ISO 9000-2005) beschrieben oder um es deutlicher zu formulieren: Qualität ist die „realisierte Beschaffenheit bezüglich geforderter Beschaffenheit“ (GEIGER/ KOTTE 2008: 68). Bei dieser Definition wird deutlich, dass Qualität zum einen von dem Resultat (z. B. dem Dienstleistungsprodukt) und zum anderen von der Forderung (z. B. dem Kundenwunsch) abhängt. Demnach kann es nicht ausschließlich eine „geforderte Qualität“, wie es häufig durch die Werbung suggeriert wird, geben, da Qualität immer zweidimensional die Relation zwischen Forderung und Resultat ist (vgl. GEIGER/ KOTTE 2008: 68).

Trotzdem sind die Forderungen bzw. die Maßstäbe, die an Qualität gerichtet sind, nicht zu vernachlässigen, denn diese Anforderungen haben gerade im Dienstleistungssektor einen zentralen Stellenwert. Hier steht insbesondere der kundenbezogene Qualitätsbegriff im Gegensatz zum produktbezogenen Qualitätsbegriff im Vordergrund. Der kundenbezogene Qualitätsbegriff bezieht sich auf die Wahrnehmung des Kunden zum Produkt (user-based) und nicht wie beim produktbezogenen Qualitätsbegriff auf die objektiven Pro-

³ Zum Verständnisbegriff macht es Sinn, sich die semantische Herkunft des Wortes *Qualität* zu verdeutlichen. Qualität (lat. qualis = beschaffen) beschreibt sprachlich die „Beschaffenheit“, „Güte“ oder den „Wert“ eines Objektes.

dukteeigenschaften, welche insbesondere im Dienstleistungsbereich schwer zu messen sind (vgl. BRUHN 2011: 34). Qualität definiert sich somit nicht ausschließlich über die objektive Funktion der Dienstleistung (bzw. dem Produkt), sondern über den subjektiven Wert, den die Dienstleistung (bzw. das Produkt) für den Kunden hat⁴. Qualität wird also auch vom Kunden und dessen Erwartungen, Wahrnehmungen und Urteilen bestimmt (vgl. BILO/ KLUG 2005: 448).

Trotz der zentralen Bedeutung der Kundenperspektive darf die Produktperspektive natürlich nicht vernachlässigt werden. Die Dienstleistungsqualität steht somit in dem schwierigen Spannungsfeld zwischen den Anforderungen aus Kundensicht als zentralem Aspekt, den eigenen Anforderungen des Dienstleistungsunternehmens und letztendlich auch den Anforderungen aus Wettbewerbssicht. „Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden“ (BRUHN 2011: 38).

Aus Bibliotheksperspektive bedeutet dies, dass die Qualität einer Bibliothek sich in erster Linie durch die Zufriedenheit der Bibliotheksbenutzer auszeichnet. Dementsprechend steht z. B. nicht nur die Qualität der Titelaufnahmen im Vordergrund, sondern die möglichst gute Auffindbarkeit des Titels im Katalog für den Nutzer (vgl. HOBOHM 2002: Kap. 3/5.1: 1). „Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen und Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf die Fähigkeit der Bibliothek auswirken, festgestellte oder implizierte Bedürfnisse zu befriedigen“ (POLL 2004: 96).

Damit Qualität gewährleistet ist, müssen Strukturen geschaffen werden, welche diese managen. Die Qualitätsmanagementnorm ISO 9000 definiert *Qualitätsmanagement* als „Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität“ (DIN EN ISO 9000-2005). Das heißt Qualität muss geplant, umgesetzt und kontrolliert werden (vgl. HOHN 2008: 221). Beim Qualitätsmanagement für Dienstleistungen steht der Kunde im Zentrum und es wird die Kundenzufriedenheit als Maßstab genommen. Die Auseinandersetzung mit Qualitätsstandards richtet sich somit nach den Kunden. Für Bibliotheken bedeutet dies, dass sie kundenorientierte Verfahren einsetzen, um die Dienstleistung für den Benutzer zu verbessern. Ein auf Qualität ausgerichtetes Managementsystem ermöglicht einer Organisation bzw. Bibliothek darüber hinaus sich effektiv aufzustellen.

⁴ Unterscheiden sich objektive und subjektive Perspektiven (Produkt- versus Kundenorientierung) auf den Qualitätsbegriff stark, führt dies zu Problemen beim Dienstleistungsunternehmen.

len. „Qualitätsmanagement bietet zahlreiche Hilfestellungen, Veränderungsprozesse zu initiieren, am Leben zu halten und in die alltägliche Praxis zu integrieren“ (BILO/ KLUG 2005: 451).

Die optimale Umsetzung von Qualitätsmanagement erfolgt durch ein ganzheitliches und systematisches *Qualitätsmanagementsystem*. „Unter einem Qualitätsmanagementsystem ist die Zusammenfügung verschiedener Bausteine unter sachlogischen Gesichtspunkten zu verstehen, um unternehmensintern und –extern eine systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten des Leistungsprogramms eines Unternehmens sicherzustellen“ (BRUHN 2011: 84). Qualitätsmanagement umfasst somit mehrere Bestandteile, die zur Sicherstellung und Schaffung von Qualität beitragen sollen und bezieht produktions-, organisations- und personalpolitische Aspekte mit ein. Nach diesem Prinzip umfasst ein grundlegendes Qualitätsmanagementsystem vier Phasen (vgl. BRUHN 2011: 301)

1. *Qualitätsplanung* umfasst die Phase, in welcher alle Planungen im Vorfeld der Einführung sicherstellen sollen, dass die gewünschte Qualität erreicht wird. Maßnahmen sind z. B. die Aufstellung eines Projektplans, Entwicklungen von Konzepten zur Umsetzung von Qualitätszielen oder Festlegung von Qualitätsstandards.
2. *Qualitätslenkung* ist die Phase, in der die sachlichen, organisatorischen und personellen Grundlagen gelegt werden, damit die gesetzten Qualitätsziele umgesetzt als auch kontrolliert werden.
3. In der Phase der *Qualitätsprüfung und Qualitätsverbesserung* wird kontrolliert, ob die gesetzten Qualitätsziele erreicht wurden. Aufbauend auf dieser Grundlage wird geprüft, ob und inwieweit die Produkte und Prozesse verbessert werden können.
4. Die *Qualitätsmanagementdarlegung* beinhaltet die nachvollziehbare Dokumentation des Qualitätsmanagements, z. B. in Form eines Qualitätsmanagementhandbuches. Dieses enthält die festgelegten Qualitätsziele und beschreibt die Prozesse und Verfahren, wie diese umgesetzt werden sollen.

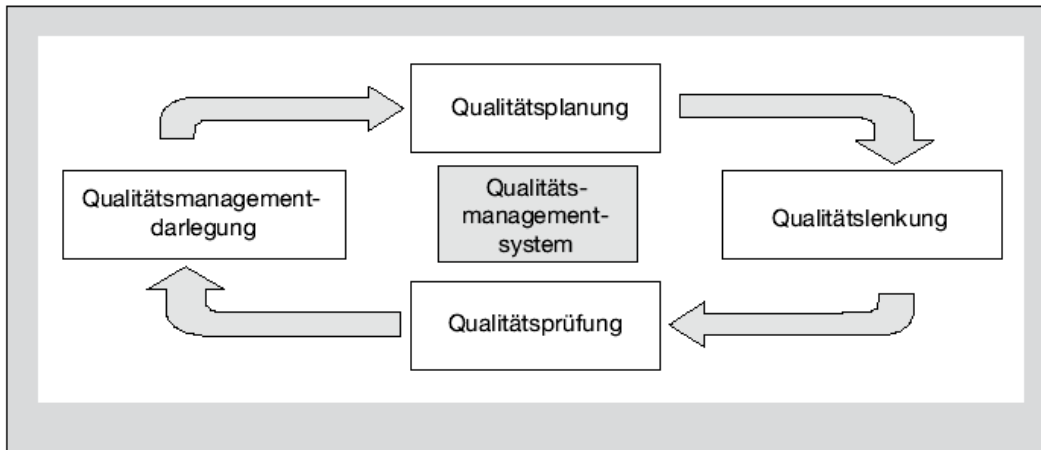


Abbildung 2: Idealtypische Phasen eines Qualitätsmanagementsystems

Quelle BRUHN 2011: 302

Trotz des Bewusstseins für das Thema Qualitätsmanagement und der zahlreichen Auseinandersetzungen mit dem Thema, spiegelt sich diese Entwicklung nicht in der praktischen Ausgestaltung in Form von ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystemen in Bibliotheken wider. Dies wird durch eine Studie von Sebastian MUNDT und Cornelia VONHOF zur Verbreitung von Managementsystemen in deutschen Bibliotheken deutlich. „Qualitätsmanagementsysteme sind zwar nahezu allen Bibliotheken bekannt, werden aber nur vereinzelt eingesetzt. 87% der Bibliotheken können sich auch weiterhin nicht vorstellen, dieses komplexe Instrument selbst einzuführen.“ (MUNDT/ VONHOF 2007: 322). Die Argumente für den Nicht-Einsatz von ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystemen sind zum einen der hohe Einführungsaufwand und der damit verbundene Ressourcenaufwand in Form von Mitarbeitern und Zeit, welche nicht vorhanden ist. Zum anderen gibt es auch kritische Stimmen zum Qualitätsmanagement als Ganzes, die Qualitätsmanagement als ein weiteres komplexes, von außen herangetragenenes, betriebswirtschaftliches Werkzeug sehen, was in einer Bibliothek fehl am Platz ist (vgl. VONHOF 2010: 15).

Trotz dieser kritischen Stimmen wenden immer mehr Bibliotheken zumindest einzelne Instrumente von Qualitätsmanagement an, was u. a. zahlreiche Erfahrungs- und Praxisberichte deutlich machen (vgl. z. B. BECKER 2010). Die Motive für und Erwartungen an Qualitätsmanagement sind vielschichtig und liegen sowohl intern als auch extern begründet. „Nach innen soll Qualitätsmanagement als Wegweiser und Leitplanke sowie als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Nach außen soll Qualitätsmanagement als ‚Aushängeschild‘ dienen, das die Bibliothek schmückt und das sie gleichermaßen als ‚Schutzschild‘ vor sich her tragen kann.“ (VONHOF 2010: 14-15). Die Vorteile für eine Implementierung von Qualität als zentrales Thema umfassen auch die stra-

tegische Ausrichtung, wie z. B. die Darlegung des Leistungsvermögens gegenüber den Benutzern und/ oder der öffentlichen Hand als Geldgeber sowie der Nachweis einer effektiven und effizienten Arbeitsweise. Dies kann besonders dann von Bedeutung sein, wenn es um die Verteilung von Finanzen geht, da es häufig den Bibliotheken sowie anderen Informationseinrichtungen an einer Wahrnehmung der Leistungen und Bedeutung auf politischer Ebene fehlt⁵.

Auch wenn häufig kein ganzheitliches und umfassendes Qualitätsmanagementsystem in einer Bibliothek installiert ist, haben auch die einzelnen Qualitätsmanagementinstrumente letztendlich zum Ziel, die Qualität der Bibliotheksarbeit zu verbessern. Der Vorteil von der Implementierung einzelner Qualitätsmanagementaspekte im Vergleich zu einem umfassenden System ist die Überschaubarkeit bezüglich Aufwand und Ressourcen. Zudem bietet sich der Bibliothek dadurch die Möglichkeit, sich auf dem Feld zu erproben und sich eventuell langfristig einem ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystem zu nähern. Allerdings bietet die Implementierung von einzelnen Qualitätsmanagementinstrumenten auch Risiken. Vereinzelte und nicht mit einander kombinierte Aspekte können z. B. zu Doppelarbeit und Contraproduktivität führen. Außerdem kann der Eindruck von Beliebigkeit entstehen und einer fehlenden übergeordneten Strategie, wenn die Instrumente nicht miteinander abgestimmt sind (vgl. VONHOF 2010: 17). Trotzdem ist ein gut durchdachter Einsatz von einzelnen Qualitätsmanagementinstrumenten sicherlich vorteilhafter zu bewerten als das komplette Auslassen von Qualitätsmanagement.

Wichtig für den Erfolg bei allen Qualitätsmodellen ist, dass sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern die Qualität im Mittelpunkt steht und nicht nur zweckmäßig eingesetzt wird. „Qualitätsmanagement als wirksames und ganzheitliches Management- und Steuerungskonzept zu implementieren, setzt voraus, dass zu allererst die Führungskräfte dies wollen und die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen schaffen“ (VONHOF 2010: 15). Mittlerweile gibt es einige Bibliotheken, die das Prinzip des ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems verfolgen, wenn auch mit unterschiedlichen Ansätzen. Somit gibt es Qualitätsmanagementmodelle, welche verfahrensorientiert oder inhaltsorientiert sind.

Zu den inhaltsbasierenden Standards zählt u. a. das Qualitätssicherungs- und Zertifizierungsverfahren „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ in Niedersachsen für Öffentliche Bibliotheken (vgl. BÜCHERZENTRALE NIEDERSACHSEN 2012). Hierbei wurde bewusst nicht auf bereits vorhandene

⁵ Wie wichtig eine Positionierung und Lobbyarbeit in eigener Sache auch im Bibliotheks- und Informationsbereich ist, wird durch die Abhängigkeit von Geldern deutlich und dem Problem, wenn diese plötzlich wegfallen (vgl. Insolvenz von FIZ Technik).

verfahrensorientierte Qualitätssicherungsverfahren zurückgegriffen, da sich nach Meinung der Lenkungsgruppe diese Qualitätsmodelle als zu aufwändig, kostspielig und als zu wenig relevant für die Bibliothekspraxis erwiesen hat. Des Weiteren gibt es inhaltsorientierte Qualitätsmodelle, die sich ausschließlich auf bestimmte Branchen spezialisieren, wie z. B. das Gütesiegel „Bibliotheken – Partner der Schulen“ in Bayern, bei dem Bibliotheken ausgezeichnet werden, die besonders intensiv mit Schulen zusammenarbeiten (vgl. ÖFFENTLICHE BIBLIOTHEKEN IN BAYERN 2011) oder die 83 Qualitätsstandards des Arbeitskreises der Kunst- und Museumsbibliotheken (vgl. APPEL 2008).

Zu den verfahrenorientierten Modellen zählt das wohl bekannteste Zertifizierungsverfahren der Industrie ISO 9000, nachdem einige wenige Bibliotheken zertifiziert sind. Hierzu zählen z. B. die Stadtbibliothek Freiberg am Neckar, die 2001 als erste öffentliche Bibliothek nach ISO zertifiziert wurde oder die Stadtbibliothek Dormagen, welche seit 2006 zusammen mit fünf weiteren Bibliotheken aus den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln als ein Qualitätsmanagement-Verbund, ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem haben, welches regelmäßig vom TÜV-SÜD überprüft wird, wie zuletzt 2009 (vgl. QUALITÄTSMANAGEMENT-VERBUND ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN DER REGIERUNGSBEZIRKE DÜSSELDORF UND KÖLN 2006).

Darüber hinaus gibt es seit 2008 das ebenfalls auf Verfahren basierende Pilotprojekt „Ausgezeichnete Bibliothek“ der Hochschule der Medien in Stuttgart als koordinierende Stelle. Hierbei handelt es sich um ein Zertifizierungsverfahren für Bibliotheken, das auf den international anerkannten Qualitätsmodellen EFQM (European Foundation for Quality Management) und CAF (Common Assessment Framework) basiert, bei dem in der Pilotphase sieben Öffentliche Bibliotheken beteiligt sind und von denen drei Bibliotheken im September 2011 das Zertifikat „Ausgezeichnete Bibliothek“ erhalten haben. Zudem gibt es wissenschaftliche Bibliotheken, die sich von der Hochschule Stuttgart bezüglich der Einführung dieses QM-Systems beraten lassen. Es handelt sich hierbei um ganzheitliche und umfassende Qualitätsmanagementsysteme, die international in Wirtschaft und Verwaltung zum Einsatz kommen und somit auch die entsprechende Reputation haben. Der Vorteil dieses Modells ist, dass es die Möglichkeit und den Rahmen bietet, einzelne bereits implementierte Qualitätsmanagementinstrumente miteinander zu verknüpfen, in ein Gesamtkonzept einzubinden und damit eine größere Wirksamkeit zu entfalten. „Dieses Qualitätsmodell bietet einen strategischen Rahmen, der Einzelinstrumente miteinander verbindet, ihnen in der Kombination eine höhere Wirkung zuweist und sie auf das gemeinsame Ziel, eine ausgezeichnete Bibliothek zu ermöglichen, ausrichtet“ (VONHOF

2010: 322). Im Folgenden soll nun eines der Einzelinstrumente, das Feedbackmanagement, vorgestellt werden

4 Feedbackmanagement

Beim Feedbackmanagement, einem entscheidenden Qualitätsmanagementinstrument, ist es entscheidend, dass neben Beschwerden auch Lob erfasst und ausgewertet wird. Das in der Bibliothekspraxis oft angewandte Beschwerdemanagement greift häufig zu kurz und vergisst den wichtigen Aspekt des Lobes als Feedback, aus dem ebenfalls viele Erkenntnisse gewonnen werden können. Denn sowohl durch Beschwerden als auch durch Lob erhalten Bibliotheken Hinweise, um ihre Dienstleistung zu verbessern und damit die Bibliotheksbenutzer zufrieden zu stellen. Im Folgenden werden die wesentlichen Grundlagen des Feedbackmanagements dargestellt und erläutert.

4.1 Feedback

Unter *Feedback* versteht man im Allgemeinen eine Rückmeldung an eine Person bezüglich ihres Verhaltens und wie dieses wahrgenommen wird. Bezogen auf die Bibliothek bedeutet dies, dass der Benutzer der Feedbackgeber ist, welcher eine bewertende Rückmeldung über die erfasste Dienstleistung gibt. Dies kann in Form von einem *Lob* oder von einer *Beschwerde* sein, was häufig die Forderung mit einschließt, ein bestimmtes Verhalten zu fördern oder zu unterlassen. Das Feedback ist die Basis für die Gewinnung von Feedbackinformationen, die im Rahmen des Feedbackmanagements zur Qualitätssteigerung genutzt werden.

4.2 Beschwerde

In der Theorie gibt es verschiedene Definitionen des Beschwerdebegriffs⁶, dessen weitgehende Grundlage die Unzufriedenheit des Kunden ist, was ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine bestimmte Situation umfassen kann (vgl. SCHÖLER 2009: 7). Die Beschwerden artikulieren dabei die Unzufriedenheit über einen Zustand mit dem Zweck einer Änderung des kritisierten Zustandes und/ oder einer Wiedergutmachung. Die unterschiedlichen theoretischen Ansätze beziehen sich auf die Definitionsweite des Beschwerdebegriffs. So beschränken zum Beispiel WIMMER/ ROLEFF die Beschwerde nur auf ein konkretes Produkt bzw. eine konkrete Leistung (vgl. WIMMER/ ROLEFF 2001: 319), während STAUSS/ SEIDEL weitergehen und erklären, dass sich eine Beschwerde auf das Gesamtverhalten eines Unternehmen bzw. einer Institution beziehen kann. „Die Unzufriedenheit von Betroffenen muss sich keinesfalls immer auf einen Mangel am zuvor gekauf-

⁶ Der in dieser Arbeit verwendete Beschwerdebegriff bezieht sich auf die Beschwerde vom Bibliotheksbenutzer. Beschwerden beispielsweise von Mitarbeitern oder öffentlichen Geldgebern werden nicht berücksichtigt.

ten Produkt oder einem anderen Aspekt des Marktangebotes (z. B. den Preis oder die Werbung) beziehen. Gegenstand von Beschwerden kann darüber hinaus auch das gesellschaftspolitische Verhalten eines Unternehmens sein.“ (STAUSS/ SEIDEL 2007: 50).

Für die alltägliche Praxis ist es wichtig, dass die Beschwerde intern definiert und festgelegt wird, damit der Mitarbeiter diese als solche identifizieren und in den Arbeitsprozess und Managementablauf einordnen kann. Somit kann die Beschwerdefinition entsprechend der Organisation individuell unterschiedlich ausfallen. Bei der Erstellung der Beschwerdefinition sollten die Mitarbeiter mit einbezogen werden (z. B. im Rahmen eines Workshops), insbesondere solche, welche im Erstkontakt mit dem Bibliotheksbenutzer stehen (vgl. NIEFIND/ WIEGRAN 2010: 20 f.). Prinzipiell ist es wichtig, dass der Beschwerdebegriff intern kommuniziert wird, damit jeder involvierte Mitarbeiter entsprechend der geplanten Arbeitsprozesse vorgehen kann. Hier sind auch kontinuierliche Schulungen oder Seminare hilfreich.

Des Weiteren ist es wichtig, dass Beschwerden von den Mitarbeitern nicht als Übel empfunden werden, sondern als Potential und wichtige Erkenntnisquelle, dessen Information für Verbesserungen genutzt werden kann (vgl. SCHÖLER 2009: 1). Beschwerden können somit als Früherkennungsinformation rechtzeitig auf neue Problemfelder hinweisen. Zu beachten ist auch, dass wenig artikuliert Beschwerden kein Indikator für Kundenzufriedenheit ist, denn die empirische Beschwerdeforschung zeigt, dass ein Großteil der unzufriedenen Kunden sich nicht beschwert (vgl. STAUSS/ SEIDEL 2007: 113).

4.3 Lob

Lob ist das Gegenstück zur Beschwerde, denn unter Lob versteht man eine positive Äußerung über einen bestimmten Zustand, was eine bestimmte Person, ein Produkt oder eine Idee sein kann (vgl. STAUSS 2009: 318). In der Marketingforschung wird Lob aus Sicht von Kunden bisher kaum thematisiert. Dies ist bemerkenswert, da dadurch das Potential, welches von Lob ausgeht, ungenutzt bleibt. „Customer compliments represent a potent form of feedback to business, and their potential for helping to shape both organizational and individual behaviors may be greater than that of customer complaints. The lack of attention in the literature to customer compliments seems quite unjustified“ (KRAFT/ MARTIN 2001: 1).

Die theoretische Aufarbeitung erfolgte bisher in erster Linie im Kontext von Pädagogik und Psychologie als auch im Rahmen von Mitarbeiterführung. Allerdings sind diese Erkenntnisse auch zu beachten, da einzelne Aspekte in das Lobmanagement mit einfließen (vgl. STAUSS 2011: 453).

Die geringe Beachtung von Kundenlob liegt darin begründet, dass häufig angenommen wird, dass Lob im Rahmen von Qualitätsmanagement keine Rolle spielt, da der Kunde zufrieden ist und somit keine Verbesserungen vorgenommen werden müssen. Diese Begründung liegt nahe, greift aber zu kurz. Durch Lob wird die hohe Zufriedenheit des Kunden ausgedrückt, woraufhin analysiert werden sollte, welches Verhalten dazu geführt hat, was diese hohe Zufriedenheit ausgelöst hat, um diesen positiven Zustand weiter auszubauen. „Entsprechende Informationen geben Anlass, über weitere Möglichkeiten zur Förderung der vom Kunden wahrgenommenen Stärken im Serviceangebot nachzudenken“ (STAUSS 2009: 317).

Lob von Benutzern kann darüber hinaus auch für interne Zwecke, wie Mitarbeitermotivation genutzt werden. Denn Lob für eine bestimmte Leistung löst bei dem Empfänger eine positive Emotion aus, welche motivierend und dadurch leistungssteigernd wirkt. Da der Empfänger erneut in den Genuss von Lob kommen möchte, ist anzunehmen, dass er seine Leistung verstärken wird (vgl. STAUSS 2011: 453).

Letztendlich kann das Lob der Bibliotheksbenutzer auch gegenüber dem Öffentlichen Geldgeber als Leistungsnachweis vorgebracht und imagefördernd als Werbung eingesetzt werden.

4.4 Feedbackmanagement

Ein professioneller Umgang mit Benutzermeinungen in Form von Lob oder Beschwerden sowie anderen Anregungen wird durch das *Feedbackmanagement* ermöglicht. Ein professioneller Umgang mit dem Feedback der Benutzer hat verschiedene Vorteile, bei dem das oberste Ziel eine hohe Kundenzufriedenheit ist. „Meinungen oder Kundenanliegen sind vielseitig verwendbar: als Stimulanz zur Korrektur an internen Arbeitsabläufen und Prozessen, als Frühwarnsystem für Missstände und als Mittel zur Kundenbindung“ (FLAMMERSHEIM 2004: 13).

Feedbackmanagement hat somit ein strategisches Potential im Rahmen von Planungen und ist ein zentrales Element des Qualitätsmanagements und Bestandteil des Customer Relationship Managements⁷ im Sinne des Kundenbeziehungsmanagements und der Kundenpflege, das sowohl das Management von Beschwerden und Lob umfasst. „Feedbackmanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Kundenbeschwerden und –lob ergreift“ (STAUSS 2011: 443).

Beim Feedbackmanagement nimmt insbesondere das *Beschwerdemanagement* eine wesentliche Rolle ein, da auf die Unzufriedenheit des Kunden reagiert werden muss, um Zufriedenheit wieder herzustellen. Vergleichend hierzu nimmt das *Lobmanagement* eine geringe Stellung ein und findet in Theorie und Praxis kaum Beachtung. Besonders im Rahmen der Analyse und des Controllings von Beschwerden kommt dem Beschwerdemanagement eine wichtigere Rolle als dem Lobmanagement zu und verlangt somit eine differenzierte und intensivere Auseinandersetzung. Der unterschätzte Aspekt des Lobes wird vor allem darin deutlich, dass in Theorie und Praxis häufig ausschließlich von Beschwerdemanagement gesprochen oder geschrieben wird. Hier wäre sicherlich ein Umdenken sinnvoll, denn in der Praxis ist es entscheidend, dass sowohl die positiven als auch negativen Meinungen genutzt und im Rahmen eines integrierten Feedbackmanagementsystems verknüpft werden (vgl. STAUSS 2011: 466).

Auch wenn dem Beschwerdemanagement eine wichtigere Funktion als dem Lobmanagement, besonders im Rahmen der Analyse, zufällt, sind viele Prozesse und Organisationsschritte ähnlich. „Bei Beschwerden und Lob verlaufen die Annahme, Bearbeitung und Reaktion anhand gleicher oder analoger Prozesse“ (vgl. STAUSS 2011: 446). Deswegen beziehen sich die im Folgenden beschriebenen theoretischen Prozesse im Kontext des Feedbackmanagement sowohl auf Beschwerden als auch auf Lob, obwohl in der Literatur hauptsächlich von „Beschwerdemanagementprozess“ gesprochen wird.

⁷ „Customer Relationship umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden- des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen“ (BRUHN 2009: 10)

5 Feedbackmanagementprozess in Theorie und Praxis

Um das eingehende Feedback systematisch zu erfassen, zu bearbeiten und langfristig zu nutzen, ist es notwendig bestimmte aufeinander abgestimmte Abläufe in der Bibliothek zu installieren. Der von STAUSS/ SEIDEL entwickelte Managementprozess gliedert sich nachvollziehbar in acht Aufgabenbereiche, welche sich in einen *direkten Feedbackmanagementprozess* und einen *indirekten Feedbackmanagementprozess* unterteilen (vgl. STAUSS/ SEIDEL 2007: 82 ff). Bei dem direkten Feedbackmanagementprozess besteht ein direkter Kontakt zum Bibliotheksbenutzer, dem folgende Aufgabenbereiche zufallen: *Feedbackstimulierung*, *Feedbackannahme*, *Feedbackbearbeitung* und *Feedbackreaktion*. Bei dem indirekten Feedbackmanagementprozess ist der direkte Kontakt mit dem Bibliotheksbenutzer bereits abgeschlossen und bezieht sich auf die Nachbehandlung des Feedbacks. Hierunter fallen folgende Elemente: *Feedbackauswertung*, *Feedbackmanagementcontrolling*, *Feedbackreporting* und *Feedbackinformationsnutzung* (vgl. Abb. 3). Hierbei ist der entscheidende Aspekt die qualitative und quantitative Analyse der erfassten Feedbackinformationen, um daraus Informationen für Planungen bezüglich Verbesserungen, Umgestaltungen oder neuen Ausrichtungen zu gewinnen.

Die im Folgenden beschriebenen acht theoretischen Prozessstufen stehen miteinander in Beziehung, wobei die Bearbeitung von einzelnen Stufen die Voraussetzung für die Bearbeitung der nächsten Stufe sein kann, aber nicht zwingend muss, so dass Teilprozesse auch parallel bearbeitet werden können (vgl. RAMSAUER/ WALSER 2005: 6). Diese beschriebenen Interdependenzen werden bei dem sonst durch Nachvollziehbarkeit überzeugenden Modell von STAUSS/ SEIDEL kaum behandelt, was RAMSAUER/ WALSER kritisieren (vgl. RAMSAUER/ WALSER 2005: 8). Wichtig ist, dass die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aufgabenfeldern bei der Planung und Durchführung des Feedbackmanagementprozesses mit einbezogen werden, damit keine Konflikte bei den Aufgabenausführungen entstehen (vgl. RAMSAUER/ WALSER 2005: 7). In Anlehnung an das theoretische Modell des Feedbackmanagementsystems wird analysiert, wie die UB Dortmund die theoretischen Vorgaben in die Praxis umsetzt.

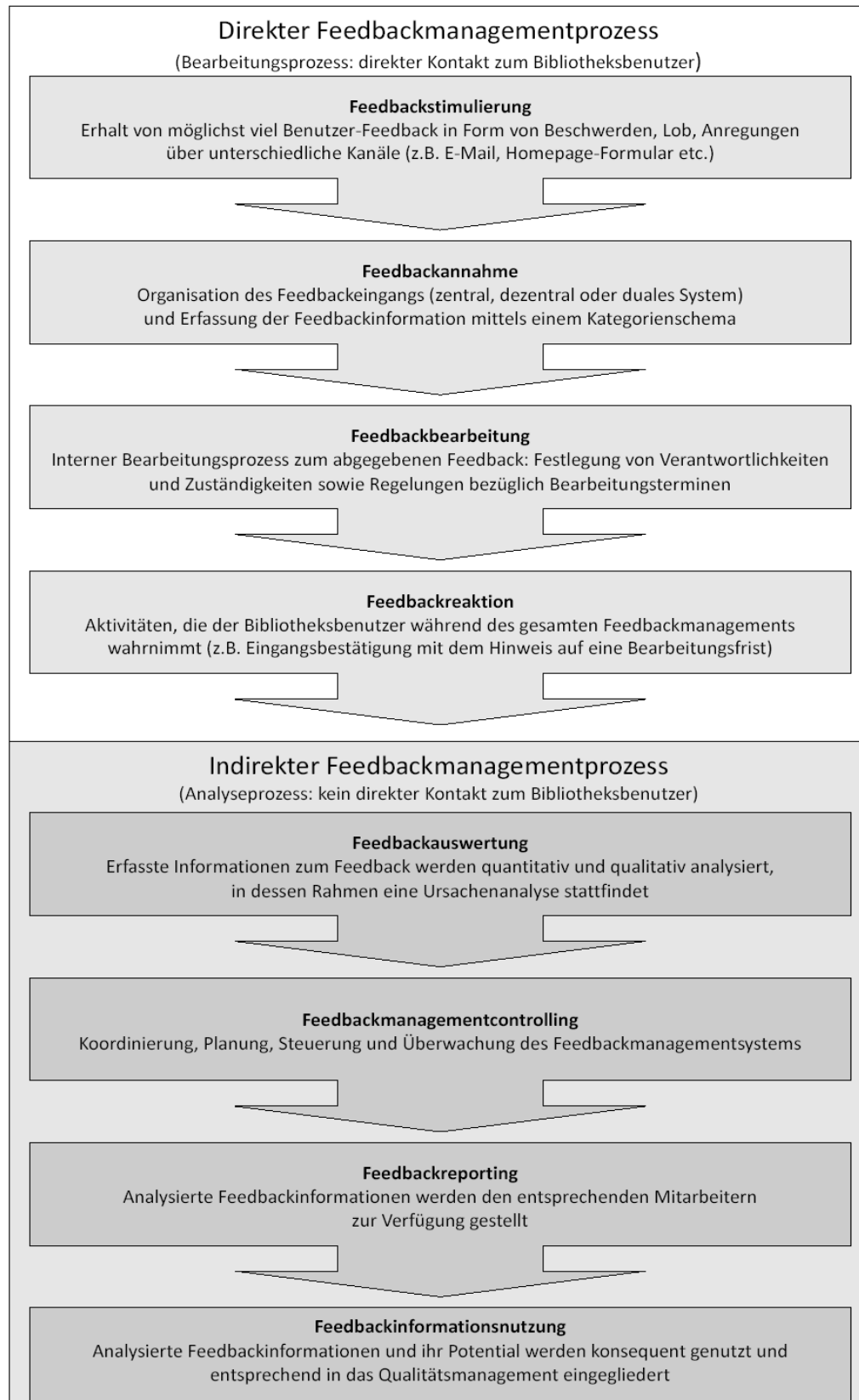


Abbildung 3: Feedbackmanagementprozess im Überblick. Die einzelnen Prozessstufen sind durch Independenten miteinander verbunden.

Quelle: Eigene Darstellung

5.1 Feedbackstimulierung in der Theorie

Beim Feedbackmanagement ist es entscheidend, möglichst viele Äußerungen in Form von Kritik, Anregungen und Vorschlägen zu erhalten, um aus den Meinungen Erkenntnisgewinne zu erzielen. Deswegen sollen die Benutzer animiert werden, ihr Feedback abzugeben. Die Meinungen können dabei zur Stärken-/ Schwächen-Analyse bei internen Arbeitsprozessen, als Frühwarnsystem für Fehlentwicklungen bzw. als Motivation für weitere Leistungssteigerung, als Informationen für den Planungsprozess und letztendlich als Mittel zur Kundenbindung genutzt werden (vgl. RUDOLPH 2006: 62/ FLAMMERSHEIM 2004: 13). Um die Bibliotheksbenutzer zur Feedbackabgabe zu stimulieren, ist es wichtig die Barrieren für eine Feedbackäußerung möglichst gering zu halten, das heißt, die Benutzer sollten möglichst wenig Zeit- und Materialaufwand benötigen, um ihr Feedback auszudrücken. Dabei sollten die Bibliotheksbenutzer ermutigt und aufgefordert werden ihre negativen als auch positiven Erlebnisse zu schildern. Dies wird unterstützt, indem ihnen die Möglichkeit gegeben wird, das Feedback über unterschiedliche Kanäle schriftlich oder mündlich zu artikulieren (z. B. per E-Mail, Kontaktformular über die Homepage, persönlich, telefonisch). Nur durch eine effektive Feedbackstimulierung werden entsprechende Informationen gewonnen, welche dann für eine Analyse im Rahmen der Qualitätsprüfung und –verbesserung genutzt werden können. Dabei ist es entscheidend zu wissen, dass sich ein Großteil von unzufriedenen Kunden nicht beschwert (*unvoiced complaints*), häufig auch, weil sie die Erfolge einer Beschwerde als zu gering einschätzen (vgl. BRUHN 2011: 371). Kundenlob wird sogar noch seltener artikuliert als Beschwerden (vgl. OLIVER 1996: 374). Diesen Aspekten muss bei der Stimulierung mit dem Ziel möglichst viel Feedback zu erhalten, entgegenengewirkt werden, denn alle nicht artikulierten Äußerungen sind fehlende Informationen für die Qualitätsanalyse.

5.2 Feedbackstimulierung in der UB Dortmund

Die Benutzer der UB Dortmund verfügen über mehrere Möglichkeiten ihr Feedback abzugeben. Ein Feedbackkanal ist das Online-Formular im Internet (siehe Abb. 4). Hier wird dem Benutzer die Möglichkeit geboten, seine Kritik oder Anregung online abzugeben. Dabei kann er entscheiden, ob er eine Antwort wünscht oder nicht.

Kontakt, Feedback

Haben Sie eine Frage oder Anregung? Ihr Lob, Ihre Kritik und Ideen sind uns willkommen!

Betreff

Ihre Frage, Ihre Anregung

☐ Über eine Antwort würde ich mich freuen. ☐ Ich möchte keine Antwort.

☐ Ich bin mit einer Veröffentlichung dieses Beitrags einverstanden.

Datenschutz

Ihre Anfrage/Ihr Feedback wird anonymisiert und zu statistischen Zwecken bei uns gespeichert. Zugriff auf die anonymisierten Anfragen haben nur die Universitätsbibliothek Dortmund sowie die am Auskunftverbund beteiligten Bibliotheken.

Abbildung 4: Feedback-Formular im Internet der UB Dortmund

Quelle: <http://www.ub.tu-dortmund.de/mail.html>, abgerufen am 01.06.2011

Ein weiterer elektronischer Weg zur Feedbackabgabe ist der Kanal über den Web-Blog der UB, der wie das Feedbackformular direkt über die Startseite der UB-Homepage erreicht werden kann (vgl. Abb. 5).

Auf beide elektronischen Kanäle und somit auf das Feedbackmanagement wird der Benutzer direkt auf der Startseite der UB mit dem Motto „Ihre Meinung ist uns wichtig... geben Sie uns Ihr Feedback ... schreiben Sie einen Kommentar im UB-Blog“ aufmerksam gemacht und gelangt durch jeweils einen Klick zum Webformular oder zum UB-Blog (vgl. Abb. 5).

Ihre Meinung ist uns wichtig

- ... geben Sie uns Ihr Feedback
- ... schreiben Sie einen Kommentar im UB-Blog

Sie haben Fragen?

- ... chatten Sie mit uns 

Abbildung 5: Aufforderung zur Feedbackabgabe auf der Startseite der UB Dortmund

Quelle: <http://www.ub.tu-dortmund.de/index.html>, abgerufen 28.05.2011

Der meist genutzte Feedbackkanal ist die Feedbackbox, bei dem der Benutzer per Hand ein vorgedrucktes Feedbackformular (vgl. Abb. 6) mit seiner Meinung ausfüllen kann, der dann in die Feedbackbox eingeworfen wird. In der UB Dortmund gibt es zwei Zettelboxen, welche im Treppenhaus der 2. Etage sowie im Erdgeschoss am Eingangsbereich der Bibliothek günstig sichtbar platziert sind. Eine dritte Feedbackbox ist in der größten Bereichsbibliothek, der Emil-Frigge-Bibliothek, untergebracht.

Das Feedbackformular ist ein A4-Blatt mit dem Logo der TU Dortmund (technische universität dortmund) und der Universitätsbibliothek in der oberen linken Ecke. Der Titel lautet 'Ihr Feedback - Ihre Meinung ist uns wichtig!' mit der Anweisung '(Bitte ankreuzen)'. Darunter befinden sich drei Fragen, jeweils mit einem Radio-Button und einem Emoticon:

- ☐ Haben Sie sich gefreut?
- ☐ Haben Sie sich geärgert?
- ☐ Haben Sie eine Anregung für uns?

Unter den Fragen steht das Feld 'Ihre E-Mail-Adresse (wenn Antwort gewünscht)' mit drei horizontalen Eingabezeilen.

Abbildung 6: Einwurfzettel für die Feedbackbox der UB Dortmund

Quelle: UB Dortmund 2008

Darüber hinaus hatte der Benutzer bis Ende 2010 noch die Möglichkeit sein Feedback in ein Meinungsbuch zu schreiben, welches an der Auskunftstheke auslag. Dieser Kanal wird allerdings aufgrund der geringen Anzahl an Feedbackäußerung nicht mehr bereitgestellt.

Letztendlich hat der Benutzer auch noch die Möglichkeit, sich direkt an die Mitarbeiter an der Auskunft zu wenden bzw. telefonisch sein Feedback zu artikulieren.

Wie die Tabelle 1 zeigt, wird von den Benutzern der Weg über die Feedbackboxen zur Meinungsabgabe am häufigsten gewählt, was sich auch über den gesamten Zeitraum seit Einführung des Feedbackmanagements nicht geändert hat. Innerhalb von knapp drei Jahren wurden 65% der Feedbacks über die Feedbackbox abgegeben. Der Grund hierfür mag daran liegen, dass der Bibliotheksbenutzer schneller handschriftlich etwas niederschreiben kann, was im direkten Moment auf ihn störend wirkt, als wenn er erst einen PC auf-

sucht. Zudem sind die Feedbackboxen so zentral in der Bibliothek aufgestellt, dass sie bei Artikulationsbedarf schnell wahr genommen werden. Auffällig ist auch, dass die Feedbackbox im 2. Obergeschoss mehr als doppelt so häufig genutzt wird als die Feedbackbox im Erdgeschoss. Hier mag der Grund vielleicht darin liegen, dass dem Benutzer die Anonymität bei der Feedbackabgabe wichtig ist, da die Feedbackbox im Erdgeschoss gut sichtbar im Ausleih- und Auskunftsbereich steht. Dass den Benutzern die Anonymität wichtig ist zeigt Tabelle 2. Seit dem Bestehen des Feedbackmanagements geben durchschnittlich nur etwa ein Fünftel der Benutzer ihre Kontaktdaten bei ihrer Meinungsabgabe ab.

Tabelle 1: Anzahl der abgegebenen Feedbacks in der UB Dortmund differenziert nach Feedbackkanälen im Zeitraum Juni 2008 bis Mai 2011

	2008 (seit Juni)	2009	2010	2011 (bis Mai)	Σ 06/2008 - 05/2011	in % 06/2008 - 05/2011
Feedbackbox -UB Erdgeschoss-	207	214	87	30	538	19,4%
Feedbackbox -UB 2. Obergeschoss-	488	499	207	34	1228	44,2%
Meinungsbuch -UB Auskunftstheke, bis 12/2010-	13	24	10		47	1,7%
Mündlich -UB Auskunftstheke-	15	53	51	62	181	6,5%
Webformular	44	81	62	24	211	7,6%
UB-Blog	55	69	142	26	292	10,5%
Bereichsbibliothek Emil-Frigge-Bibliothek -Feedbackbox, seit 10/2008-	39	153	73	14	279	10,1%
Σ Feedbacks	861	1093	632	190	2776	100%
Ø Feedbacks pro Monat	123	91	53	38		

Quelle: Eigene Berechnung nach Rohdaten der UB Dortmund

Tabelle 2: Prozentualer Anteil bzgl. Anonymität und Angabe von Kontaktdaten der UB Dortmund-Benutzer beim abgegebenen Feedback von Juni 2008 bis Dezember 2010

	2008	2009	2010
Anonym	81%	77%	83%
Mit Kontaktdaten	19%	23%	17%

Quelle: Eigene Berechnung nach Rohdaten der UB Dortmund

Durch die insgesamt vier unterschiedlichen Feedbackkanäle (Feedbackbox, Webformular, Blog, mündlich/ telefonisch) wird dem Benutzer ein breites Spektrum zur Meinungsäußerung geboten. Auffallend ist trotzdem der kontinuierliche Rückgang des Feedbacks seit Einführung des Systems (vgl. Tab. 1). Seit Einführung im Juni 2008 bis Mai 2011 hat sich der Jahresdurchschnitt der monatlichen Feedbackabgabe von 123 auf 38 Feedbacks reduziert. Die hohe Feedbackanzahl im Jahre 2008 ist besonders auf die starke Bewerbung des damals neu eingerichteten Feedbackmanagementsystems zurückzuführen, durch welche die Bibliotheksbenutzer animiert wurden ihre Meinung zu äußern. Zu diesem Zeitpunkt wurden die Benutzer durch Flyer (siehe Abb. 7), welche bei der Buchausleihe mit in das Buch gelegt wurden, auf das Feedbackmanagementsystem aufmerksam gemacht. Dies hat einen sichtlichen Effekt zur Feedbackstimulierung beigetragen. Diese Aktion war einmalig. Seitdem wird der Benutzer durch das einprägsame Logo eines grünen Smileys und dem roten Gegenpart dazu (vgl. Abb. 7) an den Feedbackboxen auf die Möglichkeit der Meinungsabgabe hingewiesen.



Abbildung 7: Einer von vier Feedbackflyern mit dem Feedbacklogo zur Einführung des Feedbackmanagementsystems in der UB Dortmund

Die Zielsetzungen des Feedbackmanagements sind für den Benutzer nur umständlich und nicht zu erwarten unter der Rubrik „Projekte und Spezielles“ auf der Homepage der UB Dortmund⁸ in knapper Form erläutert. An dieser Stelle werden in wenigen Sätzen die Absichten des Feedbackmanagements (u. a. „Kundenzufriedenheit“, Verbesserungsmöglichkeiten und neue Angebote“) sowie die Ansprechpersonen genannt.

5.3 Feedbackannahme in der Theorie

Ist das Feedback vom Benutzer artikuliert worden, ist die nächste Phase die *Feedbackannahme*, welche zum einen die *Organisation des Feedbackeingangs* und zum anderen die *Erfassung der Feedbackinformation* umfasst (vgl. STAUSS/ SEIDEL 2007: 141 ff.). Hierbei ist es entscheidend das Feedback systematisch zu organisieren. Dabei sind Verantwortungsstrukturen zu regeln und die Mitarbeiter auf die Feedbacks, besonders Beschwerden, vorzubereiten. Speziell bei telefonischem oder mündlichem Feedback kann der Kontakt zum Benutzer entscheidend für den weiteren Verlauf sein. Deswegen ist es wichtig die Mitarbeiter auf diese Situation vorzubereiten und entsprechende Schulungen anzubieten sowie Zuständigkeiten der Mitarbeiter festzulegen.

Hierzu muss die Entscheidung bzgl. einer dezentralen oder zentralen Bearbeitung des Feedbacks getroffen werden, das heißt, es muss die Frage beantwortet werden, ob sich der Bibliotheksbenutzer an jeden Mitarbeiter wenden kann oder ob es eine separate Anlaufstelle für Feedback gibt. Beide Aspekte beinhalten Vor- und Nachteile.

Der Vorteil einer dezentralen Eingliederung ist zum Beispiel, dass jeder Mitarbeiter ansprechbar ist und es dem Benutzer dadurch möglichst einfach gemacht wird, sein Feedback abzugeben, was den weiteren Vorteil hat, dass vermehrt Feedbackinformationen für Planungsprozesse gewonnen werden können. Allerdings kann der Bibliotheksbenutzer bei diesem dezentralen Prinzip auch von einem Mitarbeiter an den nächsten verwiesen werden (vgl. MÜLLER 2001: 222).

Eine zentrale Zuständigkeit ist so organisiert, dass das Feedback in einer zentralen Feedbackabteilung angenommen und erfasst wird. Das erfasste Feedback wird dann konzentriert an die verantwortliche Stelle weitergeleitet, welche die Kritik bearbeitet und koordiniert. Dies ist z. B. der Fall, wenn Feedback zentral über ein Web-Formular abgegeben werden kann.

⁸ siehe <http://www.ub.tu-dortmund.de/projekte/feedbackmanagement.html> (abgerufen am 12.06.2011)

In der Bibliothekspraxis, in welcher der direkte Kontakt zum Benutzer zum Alltag gehört, ist eine Kombination von dezentraler und zentraler Zuständigkeit im Rahmen eines „dualen Systems“ (vgl. MÜLLER 2001: 222) am sinnvollsten. „Dabei wird den Benutzern eine zentrale, von der Leitungserstellung unabhängige Ansprechstelle bekannt gegeben, an die sie sich mit jeglichen Problemen wenden können. Gleichzeitig besteht aber auch die Möglichkeit, dass Benutzer dezentral ihre kritische Meinung und ihre Vorschläge an jeden Mitarbeiter richten können“ (MÜLLER 2001: 222). Der Nachteil eines dualen Systems ist allerdings, dass die Feedbackinformationen an unterschiedlichen Stellen der Bibliothek eintreffen. Deswegen ist es wichtig, dass auch die dezentralen Feedbackinformationen im Nachhinein an einer Stelle zusammengeführt werden, damit sie später ausgewertet werden können. Dabei sollten Informationen zum abgegebenen Feedback systematisch festgehalten werden, um so das Feedback effektiv und schnell zu bearbeiten und um darüber hinaus Informationen für eine nachgelagerte Analyse im Rahmen des Controllings zu gewinnen (vgl. STAUSS / SEIDEL 2007: 161). Hierzu sollte ein hierarchisches Kategorienschema entwickelt werden, dem das Feedback strukturiert zugeordnet werden kann. Bei der Erstellung der Kategorienschemas sollten im Vorfeld die Aspekte Erfassungsinhalt, -grad und -form bedacht werden. Die Entwicklung eines Kategoriensystems ist eine der wesentlichen Aufgaben des Feedbackmanagements, denn je deutlicher die einzelnen Kategorien das Feedback abbildet, desto genauer kann das Feedback analysiert werden (vgl. SCHÖLER 2009: 104).

5.4 Feedbackannahme in der UB Dortmund

Die Feedbackannahme in der UB Dortmund ist dual organisiert, das heißt die Feedbacks werden zentral als auch dezentral angenommen.

Eine zentrale Annahme erfolgt u. a. bei den Feedbacks, die über den elektronischen Kanal via Web-Formular in die UB kommen. Füllt ein Benutzer das Feedback-Formular im Internet aus, so gelangt seine Meinungsäußerung zentral zu der Mitarbeiterin, die das Feedbackmanagementsystem koordiniert. Hierzu wird die Technik der *Digi-Auskunft*⁹ vom

⁹Die Digi-Auskunft ist eine Kooperation von Bibliotheken in NRW. Die Idee von der Digi-Auskunft ist, dass Online-Anfragen von Bibliotheksnutzern aus den beteiligten Bibliotheken zentralisiert der Digi-Auskunft übermittelt werden. Die beteiligten Bibliotheken verfügen über ein Benutzerkonto für die an sie gerichtete Anfragen. Sollten Fragen evtl. nicht in der eigenen Bibliothek beantwortet werden können, kann die Anfrage an alle beteiligten Bibliotheken gerichtet werden, so dass dem Benutzer auf seine Frage Auskunft gegeben werden kann (vgl. <http://www.hbz-nrw.de/angebote/digiauskunft> (abgerufen 01.06.2011), MAYR 2008, FRANK (u. a) 2006).

Hochschulbibliothekszenrum NRW genutzt, welche mit einem *OTRS-Ticketsystem*¹⁰ arbeitet. Dabei werden die Informationen des vom Benutzer abgesendeten Feedbackformulars automatisch an die Digi-Auskunft übermittelt. Die UB Dortmund verfügt bei der Digi-Auskunft über ein Konto, auf das mittels Login zugegriffen werden kann. Hier erhält die Feedbackabteilung Einsicht auf das Feedback, welches über das Web-Formular eingegangen ist und kann eine weitere Bearbeitung vornehmen.

Die Annahme der Feedbacks, welche über die Feedbackboxen abgegeben werden, erfolgt ebenfalls zentral, indem einmal täglich (außer am Wochenende) die Boxen in der UB und zwei Mal wöchentlich in der Bereichsbibliothek geleert werden und dann zur Bearbeitung der Feedbackabteilung übermittelt werden.

Die Feedback-Kommentare im UB-Blog werden dezentral von der Web-Redaktion der UB Dortmund angenommen, welche auch darüber entscheidet, ob das Feedback öffentlich im UB-Blog zu lesen ist. Blog-Kommentare, welche Bibliotheksmitarbeiter persönlich angreifen oder beleidigend sind, werden nicht veröffentlicht.

Eine weitere dezentrale Annahme erfolgt im Rahmen von mündlichem Feedback an der Auskunftstheke sowie bei telefonischem Feedback, bei dem ein direkter Kontakt zum Benutzer besteht. An diesen Stellen wird das Feedback von dem jeweiligen Mitarbeiter angenommen, der vom Benutzer direkt die Feedbackinformationen erhält. Zudem wird der Benutzer darauf hingewiesen, dass er sein Feedback auch über die Feedbackbox oder das Web-Formular abgeben kann. Diese zentrale Annahme ist für den späteren Arbeitsprozess für die Bibliothek vorteilhafter.

Die im Rahmen der Feedbackannahme wichtige Aufgabe der Erfassung von Feedbackinformationen erfolgt seit Januar 2011 durch das Content-Management-System *WordPress*¹¹. Die Software Wordpress ermöglicht eine Kategorisierung des Feedbacks mittels

¹⁰ OTRS (Open Ticket Request System) ist eine freie Software, auf dessen Basis sich Anfragen in Form von E-Mails (sowie anderen Kommunikationsmitteln) empfangen, bearbeiten, strukturieren, erfassen und speichern lassen. Die E-Mails werden von OTRS in sogenannte 'Tickets' umgewandelt, auf welche Mitarbeiter mit entsprechenden Zugangsberechtigungen zugreifen können bzw. eine E-Mail erhalten, falls das Ticket in ihr Aufgabengebiet fällt. Ein Ticket/ eine Anfrage ist dann erledigt, wenn eine Antwort auf die Anfrage an den Kunden zurückgesendet wird. Antwortet ein Kunde auf ein bereits geschlossenes Ticket, so wird es erneut geöffnet und mit den neuen Informationen ergänzt. OTRS bietet auch die Möglichkeiten Antwortvorlagen für immer wiederkehrende Anfragen zu erstellen sowie andere praktische Features. Zudem können mittels OTRS Statistiken generiert werden, die in XML umgesetzt und somit auch nach Excel exportiert werden können (vgl. Bakker (u. a.) 2011: Kap. 19). Das System macht Arbeitsabläufe transparent und damit effektiver, wovon der Kunde profitiert (vgl. LÜCK 2010: 212, Goihl, 2009: 22).

¹¹ Wordpress ist eine freie Software, welche die Möglichkeit bietet Inhalte von Websites zu kategorisieren (vgl. <http://wordpress-deutschland.org/> (abgerufen am 15.06.2011))

Tags. Hierzu wurde ein Kategorienschema entwickelt, welches zurzeit 30 Themenfelder abdeckt (z. B. Räumlichkeiten, Kopierer, Datenbanken, Bestand etc.). Dabei handelt es sich bewusst um ein flexibles Kategorienschema, das bei Bedarf um weitere Themenfelder ergänzt werden kann, um sich ggf. neuen Entwicklungen anzupassen. Mit Wordpress ist zudem eine weitere Untergliederung bezüglich einer Feedbackbewertung (Idee, Lob oder Kritik) möglich sowie die Angabe über welchen Kanal das Feedback in die UB gelangt ist und ob es anonym oder mit Kontaktdaten abgegeben wurde. Zurzeit werden die Feedbacks mit folgenden Tags versehen:

- Tag zum Feedbackkanal (welcher Kanal wurde genau benutzt: z. B. Zettelbox EG)
- Tag zur Angabe von Benutzerdaten (anonym/ nicht anonym)
- Tag zum Feedbackthema (z. B. Drucken)
- Tag zur Feedbackart (z. B. Kritik, Anregung, Lob)
- Tag zum Feedback-Status (erledigt/ noch nicht erledigt)

Bis Dezember 2010 wurde Excel zur Feedbackinformationserfassung genutzt. Eine Umstellung auf Wordpress erfolgte, da hier eine Kategorisierung mittels Tags sowie eine weitere Untergliederung einfacher in der Handhabung und Übersicht ist. In Excel muss für jeden Feedbackeingang eine manuelle Zuordnung vorgenommen werden, was auch mit einer höheren Fehlerquelle bei der Dateneingabe verbunden ist.

Die Informationserfassung in Wordpress erfolgt ausschließlich zentral bei der Feedbackabteilung und wird von der zuständigen Mitarbeiterin entsprechend nach Thema, Kanal und Feedbackart kategorisiert. Die Datenaufnahme ist unterschiedlich organisiert und richtet sich nach dem jeweiligen Kanal, über den das Feedback in die UB gelangt.

Alle Informationen zum Feedback, welches zentral in die Bibliothek gelangt (Feedbackbox, Webformular), werden direkt von der Feedbackkoordinatorin in Wordpress (vormals Excel) erfasst. Bei dem Feedback, das dezentral (mündlich, telefonisch, UB-Blog) an die UB gerichtet wird, ist es wichtig, dass die Informationen an die Feedbackabteilung weitergeleitet werden.

Somit wird das Feedback, was über den Blog an die UB gerichtet wird zur Kenntnisnahme an die Feedbackabteilung geleitet. Die Feedbackabteilung entscheidet dann, ob die Informationen erfasst werden.

Für mündliches oder telefonisches Feedback ist ein Formular (siehe Abb. 8) vorgesehen, welches der Bibliotheksmitarbeiter, an den das Feedback direkt gerichtet wurde, ausfüllt. Diese Informationserfassung des Feedbacks obliegt dem eigenen Ermessen des angesprochenen Mitarbeiters und der jeweiligen Situation an der Auskunftstheke. Das ausgefüllte Formular wird an die zentrale Feedbackstelle weiterleitet und von dieser nochmals mittels Wordpress erfasst und entsprechend kategorisiert.

tu technische universität dortmund Universitätsbibliothek

☐ Lob 😊

☐ Beschwerde 😞

☐ Idee 🤔

Thema in Stichpunkten:

Kürzel:

Abbildung 8: Formular zur internen Erfassung von Informationen des Feedbacks, welches dezentral in mündlicher oder telefonischer Form in der UB Dortmund abgegeben wird

Quelle: UB DORTMUND 2010

5.5 Feedbackbearbeitung in der Theorie

Nachdem das Feedback angenommen und erfasst wurde, ist die nächste entscheidende Phase die Feedbackbearbeitung, bei dem der einzelne Fall behandelt wird. Dieser Prozessschritt ist besonders dann entscheidend, wenn ein Problem nicht im ersten unmittelbaren Benutzerkontakt gelöst werden konnte. Grundsätzlich fallen in dieses Stadium die internen Bearbeitungsprozesse und –schritte zum abgegebenen Feedback (vgl. STAUSS/ SEIDEL 2007: 181 ff.). Da das Feedback in der Bibliothekspraxis sehr verschiedenartig sein kann, ist eine Vereinheitlichung der Feedbackbearbeitung kaum möglich. Die Anforderungen der Feedbackbearbeitung sind somit unterschiedlich und richten sich nach dem entsprechenden Feedback. Eine komplexe Beschwerde erfordert zum Beispiel höheren

Bearbeitungsbedarf als ein Lob. Trotzdem müssen für die einzelnen Arbeitsschritte der Feedbackbearbeitung gewisse Standards festgelegt werden. Es sollten Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie Regelungen bezüglich Bearbeitungsterminen definiert werden, so dass in einer Bearbeitungshistorie alle Bearbeitungsschritte dokumentiert sind.

Je nach Einzelfall wird zwischen drei unterschiedlichen Feedbackbearbeitungsprozessen unterschieden: dem *Alleinbearbeitungsprozess* (ein Mitarbeiter bearbeitet das Feedback alleine), dem *Einbeziehungsprozess* (ein Mitarbeiter muss auf die Expertise einer anderen Abteilung zugreifen) oder dem *Abgabeprozess* (ein Mitarbeiter muss das Feedback komplett an eine andere Abteilung abgeben).

Des Weiteren ist es notwendig, dass Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Hier lässt sich zwischen dem *Process Owner*, dem *Complaint Owner* und dem *Task Owner* differenzieren (vgl. STAUSS/ SEIDEL 2007: 198). Der Process Owner gehört zur obersten Führungsebene der Bibliothek und ist für den gesamten Feedbackmanagementprozess verantwortlich und hat damit die umfassende Verantwortung für alle anfallenden Prozesse. Der Complaint Owner ist die Person, die als erstes mit dem Feedback konfrontiert wird. Ihr fällt die Aufgabe zu, das Feedback sofort zu bearbeiten bzw. das Problem sofort zu lösen, sofern es in ihren Verantwortungsbereich fällt. Vergleichend hierzu hat der Task Owner, der für einzelne Bearbeitungsschritte zuständig ist, einen geringen Verantwortungsbereich. Das Aufgabenprofil des Task Owner unterliegt konkreten Handlungsanweisungen und Vorgaben, wie zum Beispiel einer Einzelfallprüfung.

In diesem Arbeitsschritt sollten auch Bearbeitungstermine festgelegt werden mit dem Ziel die Gesamtbearbeitungszeit so gering wie möglich zu halten. Damit der gesetzte Dienstleistungsstandard eingehalten werden kann, muss eine entsprechende interne Überwachung der Beschwerdebearbeitung eingeführt werden. Hierzu werden Mechanismen installiert, welche die gesetzten Termine und Aufgaben kontrollieren.

5.6 Feedbackbearbeitung in der UB Dortmund

Die Bearbeitung des Feedbacks in der UB Dortmund erfolgt aufgrund der verschiedenen Feedbackkanäle und der unterschiedlichen Einzelfälle in der Praxis nicht einheitlich.

Die zentral angenommenen Feedbacks (Web-Formular/ Feedbacks aus den Feedbackboxen) werden nach Möglichkeit von der Feedbackabteilung selbst bearbeitet (Alleinbearbeitungsprozess). In manchen Fällen, in denen ein Expertenwissen gefragt ist (zum Beispiel bei speziellen EDV- oder fachbezogenen Themen), wird die Expertise von anderen Kollegen herangezogen (Einbeziehungsprozess). In anderen Angelegenheiten kann das

Feedback zur Bearbeitung auch komplett an andere Mitarbeiter abgegeben werden (Abgabeprozess). Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn es sich beim Feedback um prinzipiell entscheidungsrelevante Anfragen handelt, welche von der Bibliotheksleitung bearbeitet werden müssen. Falls andere Kollegen bei der Feedbackbearbeitung mit involviert sind, werden ihre Lösungen von der Feedbackabteilung zur Kenntnis genommen. Somit kann im Wiederholungsfall das Feedback von der Feedbackabteilung wieder alleine bearbeitet werden.

Bei diesem Arbeitsprozess wird teilweise die OTRS-Technik der Digi-Auskunft genutzt, welche für die einzelnen Bearbeitungsstufen des Feedbacks als internes Kommunikationsmanagementsystem eingesetzt wird. Hierbei wird das Feedback in ein sogenanntes Ticket umgewandelt. Dieses Ticket ist dann erledigt und gilt damit als bearbeitet, wenn der Feedbackgeber eine Rückantwort bekommt oder das Ticket im System von der Feedbackabteilung geschlossen wird. Wird das Feedback zur Bearbeitung an einen anderen Kollegen abgegeben, erhält dieser über OTRS eine E-Mail von der Feedbackabteilung. Wird das Feedback dann vom Kollegen bearbeitet und beantwortet, sendet dieser seine Antwort an den Feedbacksender und auch an OTRS. Durch die Antwort an das System wird das Ticket geschlossen und gilt somit als erledigt. Durch diese Arbeitsweise wird der Kontakt zwischen Bibliotheksmitarbeitern und Benutzern dokumentiert und bietet somit eine Transparenz der Bearbeitungsprozesse. Des Weiteren bietet das OTRS-System der Feedbackabteilung die Möglichkeit die Bearbeitung von abgegebenem Feedback zu verfolgen und hat damit auch eine gewisse Kontrollfunktion.

Der Bearbeitungsprozess über OTRS ist allerdings nur für die elektronischen Feedbacks, welche über das Web-Formular eingehen, vorgesehen. Feedbacks, die über andere Kanäle (Feedbackbox, mündlich/ telefonisch) empfangen werden, müssen manuell in OTRS eingepflegt werden, damit die Ticketfunktion genutzt werden kann. Dies geschieht allerdings nur bei Feedback mit Kontaktdaten, um die Bearbeitungs- und Kommunikationsprozesse besser zu koordinieren. Bei anonymem Feedback entfällt der Kommunikationsprozess mit dem Feedbackgeber, so dass OTRS als Kommunikationsmittel nicht genutzt wird.

Das dezentrale angenommene Feedback, welches mündlich oder telefonisch in die Bibliothek gelangt, wird nach Möglichkeit von dem entsprechenden Feedbackempfänger direkt und vor Ort bearbeitet. Falls eine Bearbeitung nicht möglich ist, wird von dem Kollegen vor Ort das Feedbackformular ausgefüllt (siehe Abb. 8) und die Feedbackabteilung hin-

zugezogen. Diese bearbeitet nach Möglichkeit das Feedback alleine oder zieht entsprechende Kollegen, ggf. mittels OTRS, hinzu.

Das Feedback, welches über den Blog in die UB gelangt, wird von der Web-Redaktion an die zuständigen Fachkollegen weitergeleitet, welche das Feedback bearbeiten. Die Feedbackabteilung wird darüber in Kenntnis gesetzt.

Die Bearbeitungstermine sind sehr unterschiedlich und richten sich nach dem Einzelfall. Somit kann Lob schneller bearbeitet werden als zum Beispiel eine Beschwerde zu einer komplexen EDV-Sachfrage oder eine Anregung zum Bestandsaufbau. Festgelegte Bearbeitungszeiten gibt es nicht, es wird aber versucht möglichst zeitnah zu reagieren. Die Bearbeitungstermine sind sehr unterschiedlich und richten sich nach dem Einzelfall. Somit kann Lob schneller bearbeitet werden als zum Beispiel eine Beschwerde zu einer komplexen EDV-Sachfrage oder eine Anregung zum Bestandsaufbau. Festgelegte Bearbeitungszeiten gibt es nicht, es wird aber versucht möglichst zeitnah zu reagieren. Dadurch, dass dem Feedbackgeber bei Feedbackabgabe mit Kontaktdaten über das Webformular eine Antwort in spätestens drei Werktagen versprochen wird, ist zumindest hier ein Bearbeitungslimit gesetzt.

Die Bearbeitung mancher Feedbacks führen auch zu keiner zufriedenstellenden Lösung. Dies ist häufig darin begründet, dass Anliegen nicht in den Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich der UB Dortmund fallen, sondern in den der Universitätsleitung und von anderen Geldgebern. Dies ist zum Beispiel beim dem Thema „Drucken und Kopieren“ der Fall, wo sich Beschwerden häufen.

5.7 Feedbackreaktion in der Theorie

Die Feedbackreaktion umfasst alle Aktivitäten, die der Bibliotheksbenutzer während des gesamten Feedbackmanagements wahrnimmt (vgl. STAUSS/ SEIDEL 2007: 217). Dies beginnt mit dem ersten Kontakt und endet mit der Problemlösung bei Beschwerden und im gegebenen Fall mit einer Wiedergutmachung. Auch auf ein Lob muss reagiert werden, um den positiven Zustand beim Bibliotheksbenutzer aufrecht zu erhalten. Bei einer langen Bearbeitungsdauer ist es wichtig, dass der Kunde über den Stand der Bearbeitung informiert wird. So sollte der Benutzer bei einer elektronischen oder schriftlichen Feedbackabgabe eine Eingangsbestätigung mit dem Hinweis auf eine Bearbeitungsfrist erhalten, so dass der Benutzer sicher sein kann, dass sein Feedback bearbeitet wird. Kann eine Bearbeitungszeit zum Beispiel aufgrund eines komplexen Problems nicht eingehalten

werden, sollte der Benutzer einen Zwischenbescheid erhalten, damit er nicht das Gefühl bekommt, dass sein Anliegen verloren gegangen ist.

Bei eventuellen Nachfragen durch den Bibliotheksbenutzer ist es wichtig, dass der jeweils angesprochene Bibliotheksmitarbeiter Auskunft über den Bearbeitungsstand geben kann. Dabei ist es entscheidend, dass der Mitarbeiter auf die Informationen zugreifen kann. Deswegen ist der Einsatz eines Computersystems von Bedeutung, bei dem alle Feedbackdaten gespeichert werden, auf welche die entsprechenden Mitarbeiter Zugriff haben. Diese Arbeitsweise setzt Transparenz und eine gute Kommunikationsstruktur innerhalb der Bibliothek voraus sowie eine klare Regelung der Verantwortungsbereiche (vgl. MÜLLER 2001: 219-220).

Kann ein Problem nicht gelöst werden, ist es sinnvoll, dem Bibliotheksbenutzer die entsprechenden Gründe zu erläutern. Der Unterschied zwischen der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienstleister Bibliothek ist, dass das öffentlich-rechtliche Benutzungsverhältnis und die Gebührenordnung der Bibliothek nur wenig Spielraum für eine materielle Wiedergutmachung bieten, so dass es häufig nur bei einer Entschuldigung bleiben kann. Deshalb ist eine schnelle, freundliche und möglichst effektive Feedbackreaktion, welche auf die Bedürfnisse der Bibliotheksbenutzer reagiert, besonders wichtig.

5.8 Feedbackreaktion in der UB Dortmund

Die Reaktion der UB Dortmund auf die einzelnen Feedbacks richtet sich nach dem Kanal, über den das Feedback hereinkommt und insbesondere danach, ob der Bibliotheksbenutzer seine Kontaktdaten angibt.

Adressiert ein Benutzer sein Feedback zentral über das Web-Formular und hinterlässt dort seine E-Mail-Adresse, bekommt er eine standardisierte Eingangsbestätigung mit dem Hinweis, dass sein Feedback innerhalb einer Frist bearbeitet wird: *„Herzlichen Dank für die Nutzung der Digitalen Auskunft. Wir werden Ihnen spätestens innerhalb von 3 Werktagen (außer samstags) persönlich antworten“*. Nachdem das Feedback intern bearbeitet wurde, wird mit Hilfe von OTRS eine Antwort an den Benutzer gesendet.

Werden bei den Formularen an den Feedbackboxen die Kontaktdaten angegeben, kann auf dieses Feedback auch persönlich reagiert werden. Hinterlässt der Benutzer seine E-Mail-Adresse, wird sein Feedbackanliegen komplett in OTRS eingepflegt und nimmt den gleichen Kommunikationsweg wie das Feedback, das über das Web-Formular eingegangen ist.

Die Beantwortung des Feedbacks über OTRS kann den Arbeitsschritt der Feedbackreaktion erleichtern: bei einem wiederholten Feedbackthema können dem Benutzer standardisierte Antworten mit persönlicher Anrede zugesandt werden, was Doppelarbeit verhindert und somit zu Arbeitserleichterung führt.

Eine direkte und persönliche Reaktion erfährt der Benutzer, wenn er sein Feedback dem Bibliotheksmitarbeiter gegenüber unmittelbar mündlich oder telefonisch artikuliert. Nach Möglichkeit versucht der angesprochene Mitarbeiter das Anliegen zu bearbeiten, und damit erhält der Benutzer eine direkte Reaktion. Liegt das Anliegen außerhalb des Zuständigkeitsbereichs vom angesprochenen Bibliotheksmitarbeiter, verweist er an die Feedbackabteilung und bittet den Benutzer, das Feedbackformular im Internet oder an den Feedbackboxen auszufüllen. Hinterlässt der Benutzer hier seine Kontaktdaten erfährt er auch hier eine Reaktion mit Hilfe von OTRS.

Bei Feedback über den UB-Blog kann ebenfalls direkt und für alle einsehbar Kontakt zum Nutzer aufgenommen werden. Das Feedback, welches über den Blog in die UB gelangt, wird von der Web-Redaktion an die zuständigen Fachkollegen weitergeleitet, welche das Feedback bearbeiten. Die Antwort auf das Feedback wird dann von der Web-Redaktion in den UB-Blog gestellt.

Sofern die Benutzer ihre Kontaktdaten hinterlassen, erfahren sie eine Reaktion im Umfang einer Antwort, die den Sachverhalt erläutert. Eine Reaktion im Rahmen einer konkreten Umsetzung ist oft nur bedingt möglich und richtet sich nach der Möglichkeit der Bearbeitung. Eine Wiedergutmachung bei berechtigten Beschwerden ist bei der UB Dortmund nicht vorgesehen. Auf positives Feedback, in Form von Lob, wird reagiert, indem man sich dafür bedankt.

Auf alle anonymen Feedbacks, die durchschnittlich etwa 80% ausmachen (vgl. Tab. 2), kann nicht unmittelbar reagiert werden. Der Benutzer erfährt nur dann eine persönliche Reaktion, wenn er seine Kontaktdaten angibt. In diesem Fall können dem Benutzer auch die Gründe erläutert werden, falls sein Anliegen nicht zu seinen Gunsten bearbeitet werden konnte oder die Bearbeitungszeit länger dauert. Diese Möglichkeit fällt bei anonymem Feedback weg. Hier erfährt der Benutzer meistens nur dann eine Reaktion, wenn das von ihm abgegebene Feedback direkt zu seinem Vorteil bearbeitet werden konnte und er diesen Zustand bemerkt.

5.9 Feedbackauswertung in der Theorie

Die Feedbackauswertung ist der erste Arbeitsschritt des indirekten Feedbackmanagements, bei dem der Bibliotheksbenutzer nicht unmittelbar betroffen ist. Hier ist es entscheidend, dass die erfassten Informationen zum Feedback analysiert werden. Je genauer und präziser die Feedbackauswertung erfolgt, desto besser können Verbesserungspotentiale als auch potentielle Probleme erkannt und zur Qualitätssteigerung und zur strategischen Planung der Bibliothek genutzt werden (vgl. STAUSS/ SEIDEL 2007: 269). Deswegen müssen die erhobenen Informationen quantitativ und qualitativ ausgewertet werden.

Bei der *quantitativen Feedbackauswertung* werden statistische Verfahren angewendet, wie zum Beispiel die Häufigkeitsauswertung oder Kreuztabellierung. Hierbei werden Umfang, Verteilung und Relevanz des Feedbackaufkommens bestimmt. Dabei kommen univariante Auswertungsverfahren, welche einzelne Variablen analysieren, und bivariate Auswertungsverfahren, welche die Zusammenhänge zwischen zwei Variablen analysieren, zum Einsatz. Um einen guten Überblick über den Umfang des Feedbacks zu bekommen, bietet sich eine graphische Darstellung mittels Histogrammen an (eine genaue Beschreibung der einzelnen Auswertungsmethoden findet man bei SCHÖLER 2009: 110 ff. und STAUSS/ SEIDEL 2007: 269 ff.). Die quantitative Feedbackanalyse verdeutlicht zwar die Schwachstellen und Verbesserungspotentiale, gibt aber keine Auskunft über die Ursachen der vorgebrachten Kritik.

Deswegen bietet die *qualitative Feedbackauswertung* als nächsten Arbeitsschritt die Möglichkeit, die Ergebnisse der quantitativen Analyse zu interpretieren und auszuwerten. Dabei werden die Ursachen des geäußerten Feedbacks erkannt, um daraus Probleme zu lösen bzw. Verbesserungsvorschläge abzuleiten. Hierzu werden spezielle Instrumente angewendet, wie zum Beispiel die Ursache-Wirkungs-Analyse, welche zur Untersuchung von Problemen und ihren Ursachen dient. „Es handelt sich hier um ein Verfahren, mit

dem für jeweils ein klar definiertes Problem (=Wirkung) alle Einflussgrößen (=Ursachen) ermittelt werden“ (STAUSS/ SEIDEL 2007: 299).¹² Allerdings ist nicht in jedem Fall eine solch umfangreiche Ursache-Wirkungs-Analyse notwendig. Im Bibliotheksalltag wird häufig schon durch eine detaillierte Schilderung des Problems durch den Benutzer die Ursache erkannt, so dass sich der Analyseprozess dadurch abkürzt (vgl. MÜLLER 2001: 222).

5.10 Feedbackauswertung in der UB Dortmund

Eine quantitative Feedbackauswertung findet in der UB Dortmund zurzeit bei mehreren Sachverhalten statt. Somit wird die Häufigkeit von folgenden Aspekten ermittelt:

- Häufigkeit der Kanalnutzung differenziert nach den unterschiedlichen Kanälen,
- Häufigkeit der Feedbackthemen (vgl. Tab. 4),
- Häufigkeit von Lob, Idee und Kritik gegliedert nach Themenbereich.

Bei dieser quantitativen Erfassung erfolgt des Weiteren eine Ausdifferenzierung nach der Zentralbibliothek und der Emil-Frigge-Bereichsbibliothek. Allerdings wird bei der quantitativen Feedbackauswertung neben der Häufigkeitsberechnung die Berechnung der verschiedenen Relationen vernachlässigt. So wird z. B. nicht die Relation der einzelnen Themenbereiche zu der Feedbackabgabe in der Summe über einen bestimmten Zeitraum berechnet, so dass eine genaue Entwicklung der Feedbackthemen nicht exakt überprüft werden kann (vgl. Tab. 5).

Bei der bis 2010 vorgenommenen Häufigkeitszählung in Excel gibt es teilweise leichte Abweichung bei der Plausibilitätskontrolle, was wahrscheinlich auf manuelle Eingabefehler zurückzuführen ist. Dies bezieht sich zum Beispiel auf die Angabe der jährlichen Summe der Feedbacks aus den einzelnen Kanälen (2008: 861¹³) und die Angabe der jährlichen Feedbacks in der Gesamtsumme (2008: 901¹⁴), welche eigentlich identisch sein müssten.

¹² Die Ursache-Wirkungs-Analyse ist ein umfassendes Analyseinstrument, das in der Regel aus sechs Arbeitsschritten besteht, an dessen Ende Maßnahmen erarbeitet werden, die das Problem langfristig beseitigen sollen (eine genaue Beschreibung siehe auch hier bei SCHÖLER 2009: 130 ff. und STAUSS / SEIDL 2007: 299 ff.).

¹³ Quelle: Rohdaten der UB Dortmund

¹⁴ Quelle: Rohdaten der UB Dortmund

Eine Plausibilitätsprüfung hält auch nicht der Vergleich zwischen der Angabe der jährlichen Feedbacks in der Summe und der Angabe der Feedbacks ausdifferenziert nach Kontaktdaten und fehlende Kontaktdaten stand (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: Plausibilitätskontrolle bzgl. Summe der Feedbacks nach Kanälen und Summe der Feedbacks nach Kontaktdaten in der UB Dortmund

	2008	2009	2010
Σ Feedbacks aus allen Kanälen	901*	1052*	641*
Σ Feedbacks mit und ohne Angabe von Kontaktdaten	898	1045	606
Differenz bzgl. Plausibilitätskontrolle	3	7	35

* Die Zahlen sind abweichend zu Tab. 1, da sich an dieser Stelle auf die Angabe der Gesamtzahl der Feedbacks undifferenziert nach Kanälen bezogen wird.

Quelle: Eigene Berechnung nach Rohdaten der UB Dortmund

Erfassungsfehler in dieser Form treten mit Wordpress, welches seit Januar 2011 im Einsatz ist, nicht mehr auf (vgl. Punkt 5.4 Feedbackannahme in der UB Dortmund) und somit kann das System auch eine bessere Auswertung ermöglichen. Mit Wordpress ist es möglich, Feedbacks kombiniert nach verschiedenen Tags anzuzeigen. So lassen sich zum Beispiel alle Feedbacks in Form einer Beschwerde, welche über die Feedbackbox im Erdgeschoss mit Kontaktdaten zum Thema Drucken abgegeben wurde, in einer Auflistung darstellen. Diese Art der Tag-Kombination ist in allen Variationen und einfach in der Handhabung möglich. Allerdings ist eine Ergebnisansicht nicht automatisch in Tabellenform möglich. Deswegen hat ein Bibliotheksmitarbeiter aus der EDV ein Programm geschrieben, welche diese Funktion zulässt. Zurzeit lassen sich Tabellen zu folgenden Tags erstellen:

- Feedbackthemen, untergliedert nach Idee, Kritik, Lob
- Feedbackkanäle

Ein Datenexport aus Wordpress bzw. aus der Tabellenansicht nach Excel, welches als hilfreiches Instrument für eine quantitative Auswertung dienen kann, ist zurzeit noch nicht möglich. Dies ist aber in der naher Zukunft vorgesehen, wofür allerdings erst ein entsprechendes Programm geschrieben werden muss.

Eine qualitative Feedbackauswertung zum Beispiel im Rahmen einer Ursachen-Wirkungs-Analyse erfolgt in der UB Dortmund nach Bedarf und nicht systematisch. Beim direkten Austausch mit dem Benutzer kann es bereits zu einer Ursachenanalyse kommen, wodurch die Problemursache erkannt und damit das Problem sofort behoben wird. Bei größeren Feedbackaufkommen zu einem bestimmten Thema wird nach den Ursachen gesucht, indem die Kollegen, in deren Aufgabengebiet bzw. Kompetenzbereich das Feedbackanliegen fällt, miteinbezogen werden. In sehr dringenden Fällen, bei denen es eine hohe Anzahl an Feedbacks gibt, wird die Bibliotheksleitung eingeschaltet. Allerdings gibt es keine festen Strukturen oder einen einheitlichen Prozess, wie bei problematischen und prinzipiellen Fragestellungen vorgegangen werden soll. Dies ist auch von Seiten der UB Dortmund erkannt und bemängelt worden. Für diesen Bereich ist es angedacht, dauerhafte Strukturen zu schaffen.

Wie Tabelle 4 verdeutlicht, sind seit Einführung des Feedbackmanagementsystems zu den Themenfeldern „Drucken, Kopieren, Scannen“ und „Klimaanlage“ die häufigsten Feedbacks abgegeben worden. Hierbei handelt es sich in erster Linie um Beschwerden, bei denen die Ursachen leicht zu finden sind. Der Zustand der schlechten Druck- und Kopierqualität (Wirkung) hat darin seine Ursache, dass die Geräte mangelhaft sind. Die unzureichende Belüftung in der UB (Wirkung) hat seine Ursache darin, dass die Klimaanlage veraltet und nicht für die heutigen Bedingungen ausgerichtet ist. Bei Feedbackthemen, wie „Bestand/ Katalog“ muss detaillierter nach der Ursache gesucht werden. Beschwerden, die sich z. B. auf den (aus Benutzersicht) unzureichenden Bestandsaufbau zu einem Themengebiet beziehen, können mehrere Ursachen haben, wie: fehlendes Geld für die Anschaffung, zu geringer Wert für die Forschungs- und Lehrgebiete der Universität oder mangelnde Auffindbarkeit im Katalog. Hier muss eine konkrete Ursachenforschung stattfinden, damit das Problem langfristig gelöst werden kann.

Tabelle 4: Anzahl der Feedbackthemen in der UB Dortmund von Juni 2008 bis Mai 2011 (ohne Bereichsbibliotheken)

	2008	2009	2010	2011	Σ
Drucken/ Kopieren/ Scannen	205	89	70	74	438
Klima	189	119	73	16	397
Öffnungszeiten	245	78	17	0	340
Arbeitsplätze	96	54	28	18	196
Gebäude	108	48	32	6	194
Personal	108	44	31	8	191
Toiletten	83	36	19	5	143
Ruhe	76	30	25	4	135
Service/ Sonstiges ⁽¹⁾	84	38	—	—	122
Bestand Aufstellung	76	29	11	2	118
Ordnung/ Regelungen ⁽²⁾	50	33	34	—	117
Schließfächer	37	23	49	5	114
EDV	60	27	20	6	113
Andere Anbieter	58	23	11	5	97
Ausleihmodalitäten	38	16	8	7	69
Katalog	21	6	16	12	55
Sauberkeit	24	11	2	1	38
Service ⁽³⁾	—	—	27	11	38
Bereichsbibliotheken	18	10	1	0	29
Sonstiges ⁽⁴⁾	—	—	8	14	22
Webauftritt	6	1	5	3	15
Fernleihe/ Dokumentenlieferung	2	1	10	0	13
Leitsystem-Beschilderung	2	4	4	2	12
Elektronische Dokumente	7	2	0	0	9
Gebühren	4	2	2	0	8
Studienbeiträge	—	—	8	0	8
Datenbanken/ elektron. Ressourcen	4	1	2	0	7

(1) Kategorie "Service/ Sonstiges" ab 2010 in jeweilige Kategorien "Service" und "Sonstiges" aufgeteilt.

(2) Kategorie "Ordnung/ Regelungen" entfällt seit 2011 und wurde konkretisiert (z. B. Kategorie "Telefonieren"). Die einzelnen neuen Kategorien fallen in dieser Tabelle unter "Sonstiges".

(3) Kategorie "Service" bis 2009 in Kategorie "Service/ Sonstiges" integriert.

(4) Kategorie "Sonstiges" bis 2009 in Kategorie "Service/ Sonstiges" integriert.

Kategorie "Sonstiges" enthält Feedbackthemen, die in der Anzahl nicht relevant sind, z. B. Benutzungsordnung (2011: 1x genannt) oder Informationskompetenz (2011: 1x genannt).

Quelle: Eigene Berechnung nach Rohdaten der UB Dortmund

5.11 *Feedbackmanagementcontrolling in der Theorie*

Die Controllingfunktion als ein Koordinierungs-, Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsinstrument ist auch auf das Feedbackmanagement anwendbar. In diesem Prozessschritt wird die Effizienz und Effektivität des Feedbackmanagementsystems selbst überprüft. Hierzu müssen von der Leitung konkrete Ziele gesetzt werden, deren Umsetzung kontrolliert und ggf. korrigiert werden. Dabei wird zwischen drei Aufgabenteilbereichen unterschieden: dem *Evidenzcontrolling*, dem *Aufgabencontrolling* und dem *Kosten-Nutzen-Controlling* (vgl. STAUSS/ SEIDEL 2007: 307 ff.).

Das Evidenzcontrolling hat die Aufgabe zu überprüfen, ob das Benutzer-Feedback in Art und Umfang korrekt erfasst wird und ob die Kritik in Form von Beschwerden und Lob richtig wahrgenommen wird. Hierbei gilt es zum Beispiel zu kontrollieren, ob die Möglichkeiten der Feedback-Stimulierung genügend genutzt werden, da sich meistens nur ein geringer Teil der unzufriedenen Bibliotheksbenutzer beschwert, so dass nicht genügend bzw. unzureichendes Datenmaterial vorliegt. Deswegen ist eine zentrale Aufgabe des Evidenzcontrollings „die meist verborgenen Anteile der nicht artikulierten und versteckten Beschwerden aufzudecken“ (STAUSS/ SEIDEL 2006: 91). An dieser Stelle wird häufig vom *Eisbergphänomen* gesprochen, da nur ein Bruchteil des Feedbacks analog zum Eisberg sichtbar an der Oberfläche ist, während der größte und unbekannte Teil nicht zu sehen ist. Parallel zum nicht sichtbaren Teil des Eisberges ist an dieser Stelle das Feedback gemeint, welches zum Einen von den Mitarbeitern nicht als solches registriert wird und zum Anderen solches, welches von den Bibliotheksbenutzern nicht artikuliert und somit ebenfalls nicht registriert wird (vgl. Abb. 9). Beim Evidenzcontrolling lassen sich mittels Berechnung und Kundenzufriedenheitsbefragungen Kennzahlen wie zum Beispiel die *Nicht-Artikulationsrate* oder *Nicht-Registrierungsrate* von Feedbacks bestimmen¹⁵. Das Evidenzcontrolling ist ein zentraler Aspekt im Feedbackmanagementprozess, da Ergebnisse Konsequenzen auf die anderen Prozessschritte haben. So macht zum Beispiel eine ermittelt hohe Nicht-Artikulationsrate bezüglich der Feedbackstimulierung deutlich, dass den Benutzern z. B. bessere Kanäle zur Feedbackabgabe zur Verfügung gestellt werden sollten. Ist die Nicht-Registrierungsrate besonders hoch, müssen Konsequenzen in der Feedbackbearbeitung getroffen werden, da diese Rate anzeigt, dass ein Großteil des vorgebrachten Feedbacks nicht als solches erkannt wird und somit auch nicht zur Verbesserung genutzt werden kann.

¹⁵ Zu den einzelnen Kennzahlenberechnungen siehe STAUSS/ SEIDEL 2006: 38 ff.

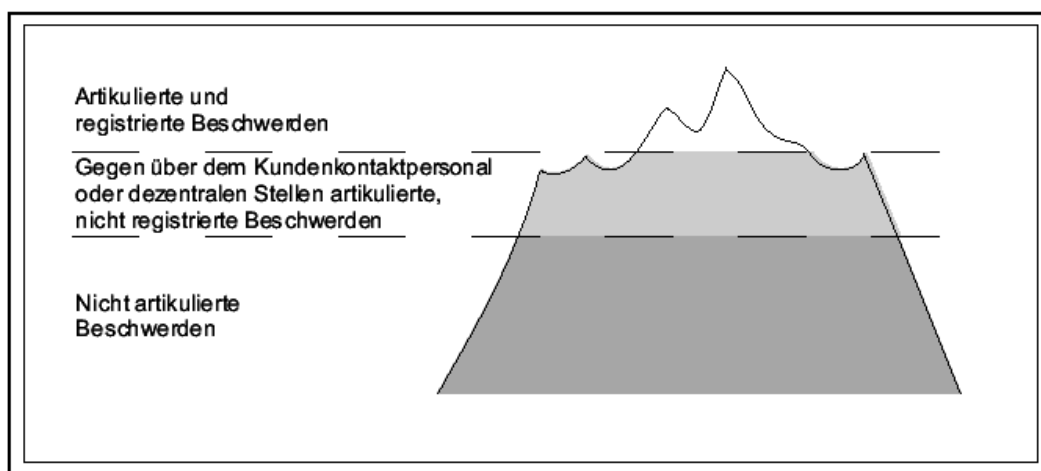


Abbildung 9: Eisbergphänomen: Anteil der registrierten Beschwerden vergleichend zum Anteil der nicht registrierten und artikulierten Beschwerden

Quelle: STAUSS/ SEIDEL 2006: 95

Das Aufgabencontrolling überprüft die Qualität aller einzelnen Aufgabenfelder des Feedbackmanagementprozesses. Hierzu sind Qualitätsstandards und -indikatoren festzulegen, deren Einhaltung von dem Aufgabencontrolling überwacht wird. So sollte zum Beispiel regelmäßig kontrolliert werden, ob die zeitlichen Vorgaben bezüglich der Feedbackbearbeitung eingehalten werden. Des Weiteren obliegt es dem Aufgabencontrolling zu ermitteln, ob der Benutzer mit der Feedbackbearbeitung seitens der Bibliothek zufrieden war und wie er den Bearbeitungsprozess beurteilt (vgl. STAUSS/ SEIDEL 2007: 310).

Die Funktion des Kosten-Nutzen-Controllings ist die Abschätzung des Verhältnisses zwischen Leistung und Aufwand des gesamten Feedbackmanagements. Hierzu werden die eingesetzten Mittel, wie zum Beispiel Arbeitsumfang und die entstandenen Nutzen (zum Beispiel positives Feedback) gegenübergestellt und bewertet. Diese Erfolgskontrollen sind aber auch kritisch zu betrachten, da es gerade im Öffentlichen Dienst schwierig ist die Kosten zu berechnen (vgl. STAUSS/ SEIDEL 2007: 315).

5.12 Feedbackmanagementcontrolling in der UB Dortmund

Ein systematisches Feedbackmanagementcontrolling findet in der UB Dortmund nur in geringem Umfang bis gar nicht statt.

Dies liegt u. a. darin begründet, dass das Feedbackmanagement in der Hand von nur einer Mitarbeiterin mit einem wöchentlichen Durchschnittsarbeitsvolumen von ca. 7,5 Stunden für das Feedbackmanagement liegt. Durch diese knappen Ressourcen ist eine systematische Controllingfunktion schwer umsetzbar. Des Weiteren können die Ausübung der

Controllingfunktion und die Ausführung der täglichen Arbeit in der Feedbackabteilung durch eine einzige Person zu Umsetzungsschwierigkeiten führen, da ein objektiver Blick fehlt. Deswegen sollten Teile der Kontrollfunktion auf Leitungsebene verortet werden, wie zum Beispiel das Evidenzcontrolling, welches bisher nicht durchgeführt wird.

Das Aufgabencontrolling findet teilweise im Rahmen der Feedbackbearbeitung und der Feedbackreaktion statt. Hier hat die Feedbackabteilung bei den Bearbeitungszeiten und bei der Antwort an den Bibliotheksbenutzer die Möglichkeit einer Kontrollfunktion, sofern Feedback von einem anderen Kollegen bearbeitet wird. Bezüglich der Bearbeitungszeit bietet das OTRS-Ticketsystem mit Funktion „Eskalation von Tickets“ eine Hilfestellung im Rahmen des Controllings. Wird ein Feedback nicht innerhalb von drei Tagen beantwortet, kommt es zu einer sogenannten „Eskalation“, das heißt, die Feedbackabteilung bekommt eine entsprechende E-Mail mit dem Hinweis, dass die Bearbeitungszeit überschritten wurde. Im Rahmen eines Vierteljahresgespräches mit der Bibliotheksleitung und der Querschnittsabteilung „Kommunikation“, der auch die Feedbackabteilung angehört, wird u.a. auch über das Feedbackmanagement und die erfassten Feedbackdaten diskutiert und ggf. daraus Konsequenzen für die Prozessstufen getroffen werden.

Ein systematisches Kosten-Nutzen-Controlling bzw. eine Analyse des Verhältnisses zwischen Aufwand und dem Nutzen des Feedbackmanagementsystems der UB Dortmund ist bisher nicht durchgeführt worden. Allerdings wird das Feedbackmanagementsystem in seiner Gesamtheit als ein nützliches Instrument zur Qualitätsverbesserung eingeschätzt, dessen positive Ergebnisse gegenüber den eingesetzten Ressourcen überwiegen. Als Grundlage dieser Einschätzung sind Verbesserungen im Servicebereich (wie die Ausweitung der Öffnungszeiten) zu nennen, die aufgrund der erfassten Feedbackdaten bisher umgesetzt werden konnten.

5.13 Feedbackreporting in der Theorie

Die Aufgabe des Feedbackreportings ist es, die aus der Feedbackauswertung und –controlling gewonnenen Informationen den Mitarbeitern und Abteilungen in Form eines zusammengefassten Berichts zur Verfügung zu stellen. Hierbei gilt es im Vorfeld festzulegen, wer diese Informationen erhalten sowie in welcher Form und wie häufig dies geschehen soll. Dabei muss sichergestellt sein, dass alle Mitarbeiter, die das Feedback betrifft in Kenntnis gesetzt werden, so dass die beteiligten Akteure einen Nutzen aus den Informationen ziehen können (vgl. SCHÖLER 2010: 132).

Neben der Berichterstattung von beschwerderelevanten Sachverhalten ist auch die Kommunikation von Benutzerlob entscheidend. „Durch die breite Veröffentlichung von Kundenlob ist es möglich, Mitarbeiter für die aus Kundensicht entscheidenden Qualitätsaspekte zu sensibilisieren (STAUSS 2011: 465).

Feedbackreporting kann auch ein Schritt an die Öffentlichkeit sein, um so die Feedbackauswertung transparent zu machen (vgl. BOSCH 2007: 28). Somit kann zum Beispiel ein jährlicher Bericht über das Feedbackmanagement (siehe z. B. UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK OLDENBURG 2011) den Bibliotheksbenutzern aufzeigen, dass sein Feedback ernst genommen wird und auch andere Bibliotheksbenutzer dazu stimulieren, ihr Feedback abzugeben.

5.14 Feedbackreporting in der UB Dortmund

Das Feedbackreporting wird in der UB Dortmund in Teilen durchgeführt. So werden seit Anfang 2011 im Intranet monatlich die erhobenen Feedbackdaten veröffentlicht, welche für alle Mitarbeiter der UB einsehbar sind. Die Zahlen sind in Tabellenform nach Thema und deren Häufigkeit sowie differenziert nach Idee, Lob und Kritik dargestellt. Zudem gibt es eine Statistik zur Nutzung der unterschiedlichen Feedbackkanäle.

Informationen, die aus der Feedbackauswertung und dem –controlling gewonnen wurden, werden nicht detailliert, z. B. in Form eines Jahresberichts, dargestellt. Die Mitarbeiter, die das Feedback (sowohl Lob oder Kritik) betrifft, werden aber über dem entsprechenden Feedback in Kenntnis gesetzt. Für die Zukunft sind Jahresberichte aus allen Abteilungen vorgesehen, so dass dem Feedbackmanagement auch eine Plattform für die breite Mitarbeiterschaft geboten wird.

Ein Feedbackreporting, welches sich zurück an die Feedbackgeber richtet, fand bisher einmal im Juni 2009 statt, als das Feedbackmanagement ein Jahr Bestand hatte. In diesem Report, der über den UB-Blog nach außen kommuniziert wurde, wird den Bibliotheksbenutzern eine Übersicht über die Feedbackanzahl und die wesentlichen Feedbackthemen gegeben. Darüber hinaus bekommen die Benutzer in dem Bericht erläutert, wie die UB auf die Problematik zur Klimaanlage und zur Kopiersituation, zu denen zahlreiche Feedbacks abgegeben wurden, reagiert. Da eine Beseitigung der unzufriedenen Situation nicht absehbar ist, bietet die UB Alternativen an, wie zum Beispiel das Ausweichen auf andere Drucker¹⁶.

¹⁶ vgl. <http://www.ub.tu-dortmund.de/ubblog/tag/feedback-aktuell> (abgerufen am 02.06.2011)

Des Weiteren wendet sich die UB Dortmund bei Bedarf mittels Blog-Beiträgen zu einzelnen Themen an die Bibliotheksbenutzer, sofern zu dem entsprechenden Thema viele Feedbacks abgegeben wurden.

5.15 Feedbackinformationsnutzung in der Theorie

Der letzte Schritt im Feedbackmanagementprozess ist die Feedbackinformationsnutzung. Hier werden die gewonnenen Feedbackinformationen und ihr Potential konsequent genutzt und entsprechend in das Qualitätsmanagement eingegliedert (vgl. STAUSS 2011: 461). Dies ist ein entscheidender Schritt, da es ein zentrales Ziel des Feedbackmanagements ist, einen wesentlichen Anteil am gesamten Qualitätsmanagement zu tragen. Durch diesen Arbeitsschritt ist es letztendlich möglich, dass die gewonnenen Informationen aus dem Feedbackmanagement langfristig und effektiv genutzt werden. Indem die Bibliothek Maßnahmen entwickelt, um Probleme nachhaltig zu beheben und Verbesserungen durchzuführen, kann dadurch das erklärte Ziel der hohen Qualität und Benutzerzufriedenheit erreicht werden. Hierbei ist der Einsatz von unterschiedlichen Managementmaßnahmen nötig. Ein Instrument, bei welchem die Feedbackinformationen integriert werden und zur Entwicklung von Lösungen beitragen kann, ist zum Beispiel der Qualitätszirkel¹⁷ (STAUSS/ SEIDEL 2007: 451).

5.16 Feedbackinformationsnutzung in der UB Dortmund

Die UB Dortmund nutzt die von ihr erhobenen und analysierten Feedbackinformationen nicht systematisch, aber nach Bedarf entsprechend der von ihr erkannten Probleme und deren Ursachen. Dabei wird versucht, in dem der UB möglichen Rahmen Problemlösungen zu erarbeiten, um die Qualität zu verbessern und die Benutzerzufriedenheit zu erhöhen.

Allerdings kann die UB häufig auf Problemursachen nicht direkt reagieren, da diese nicht in ihrem Zuständigkeitsbereich liegen und eine Abhängigkeit von Dritten herrscht. Dies ist zum Beispiel bei den Feedbacks zum Thema „Drucken/ Kopieren/ Scannen“ der Fall. Hier können von Seiten der UB kaum Lösungsvorschläge erarbeitet werden, da es sich bei den Druckern und Kopierern um Geräte eines externen Unternehmens handelt, mit dem Verträge durch die Universitätsleitung geschlossen werden.

¹⁷ Ein Qualitätszirkel ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die zum Ziel haben die Qualität zu erhalten und zu verbessern. Darüber hinaus sind u. a. auch eine vorausschauende Fehlervermeidung und eine Erhöhung der Kunden als auch Mitarbeiter als Ziele gesetzt (vgl. KAMISKE 2008: 257 ff.)

Dies ist zum einen unbefriedigend für den Benutzer, der keine Lösung auf sein Anliegen erhält, zum anderen auch für die UB Dortmund, die keine Lösung anbieten kann, auch wenn sie wollte.

Auch wenn die UB Dortmund die Probleme nicht beheben kann, kann nach Möglichkeiten gesucht werden, die einen Umgang mit der Problematik erleichtern. Dies wurde zum Beispiel aufgrund der zahlreichen Feedbacks zur unzureichenden Klimaanlage gemacht. Dadurch, dass die UB nicht die Besitzerin des Gebäudes ist, kann sie nicht direkt auf die Problemursache reagieren, sondern ist abhängig vom Vermieter. Allerdings wurde es u. a. aufgrund der zahlreichen Feedbacks zur Klimaanlage den Benutzern gestattet, Getränke in wiederverschließbaren Behältnissen mit in die Bibliothek zu nehmen.

Ein Feedback, das konsequent genutzt worden ist und aufgrund dessen Analyse eine Qualitätsverbesserung im Sinne der Kundenzufriedenheit stattgefunden hat, sind die Feedbacks zum Thema Öffnungszeiten¹⁸. Die Feedbacks der Benutzer bezogen sich in erster Linie auf die Anregung nach erweiterten Öffnungszeiten an Sonntagen, welche in der UB Dortmund bis April 2009 noch nicht gegeben waren. Die Tabelle 5 zeigt, dass hier ein kontinuierlicher Rückgang der Beschwerden zu verzeichnen ist (von 15,3% im Jahr 2008 auf bisher 0,0% im Jahr 2011), nachdem die UB Dortmund die Ursache der Beschwerden (die mangelnden Öffnungszeiten) behoben hat.

Tabelle 5: Prozentualer Anteil der am häufigsten genannten Feedbackthemen am Gesamtfeedback von Juni 2008 bis Mai 2011 in der UB Dortmund

	2008	2009	2010	2011
Drucken/ Kopieren/ Scannen	12,8%	12,3%	13,6%	37,2%
Klima	11,8%	16,4%	14,2%	8,0%
Öffnungszeiten	15,3%	10,8%	3,3%	0,0%
Arbeitsplätze	6,0%	7,4%	5,5%	9,0%
Gebäude	6,7%	6,6%	6,2%	3,0%
Personal	6,7%	6,1%	6,0%	4,0%
Toiletten	5,2%	5,0%	3,7%	2,5%
Ruhe	4,7%	4,1%	4,9%	2,0%

Quelle: Eigene Berechnung nach Rohdaten der UB Dortmund

¹⁸ siehe hierzu auch <http://www.ub.tu-dortmund.de/ubblog/nachts-wieder-schlafen-sonntags-in-die-bibliothek> (abgerufen am 10.06.2011)

6 Fazit

Bezugnehmend auf die Ausgangsfrage, inwieweit das theoretische Modell des Feedbackmanagements in die Bibliothekspraxis umsetzbar ist bzw. inwieweit die UB Dortmund die theoretischen Aspekte bisher praktisch umgesetzt hat, lassen sich folgende Ergebnisse feststellen.

Die Theorie des Feedbackmanagementsystems mit den verschiedenen Feedbackmanagementprozessstufen bietet gute Handlungsempfehlungen für die bibliothekarische Praxis und verdeutlicht, worauf es in der Praxis grundlegend ankommt. Durch die Orientierung an die Theorie kann ein Problembewusstsein für bisher nicht optimale Arbeitsabläufe geschaffen werden, wodurch Bearbeitungsschritte besser koordiniert werden können, was letztendlich zur Qualitätsverbesserung und damit zu einer höheren Zufriedenheit der Benutzer führt. Allerdings darf dabei das theoretische Modell nicht als ein starres Gebilde verstanden werden, an dem es sich partout abzuarbeiten gilt. Die untersuchte Bibliothekspraxis zeigt auf, dass die Theorie nicht eins zu eins auf die Praxis übertragbar ist, da in der Praxis einzelne Prozessstufen schwer voneinander zu trennen sind und sich gegenseitig bedingen. Einzelne Prozessstufen stehen zum Beispiel miteinander in enger Beziehung, wobei die Bearbeitung von einzelnen Stufen die Voraussetzung für die Bearbeitung der nächsten Stufe sein kann, aber nicht zwingend muss. So können zum Beispiel die Teilprozesse Feedbackauswertung und Feedbackmanagementcontrolling parallel bearbeitet werden. Die Arbeitsschritte Feedbackbearbeitung und Feedbackreaktion sind im bibliothekarischen Alltag häufig ein Arbeitsschritt und eine strikte Lösung von einander würde keinen Sinn ergeben.

Die bibliothekarische Praxis zeigt der Theorie in erster Linie durch die hohe Abhängigkeit von Dritten Grenzen auf. Ist ein privatwirtschaftliches Unternehmen nicht an öffentliche Gelder gebunden, muss sich die Bibliothek mit den ihr zugewiesenen Mitteln arrangieren. Deswegen ist bei einigen Feedbackanliegen häufig keine konsequente Abhilfe möglich, wie zum Beispiel bei einer veralteten Klimaanlage, wo eine Abhängigkeit vom Vermieter herrscht. An diesen Stellen kann die UB nicht selbst die Ursachen beheben, sondern kann nur die einzelnen Problemsymptome behandeln. Allerdings kann auch bei einer Abhängigkeit von Dritten das Feedbackmanagement genutzt werden. Durch eine konsequente Feedbackanalyse können die extern bedingten Schwachstellen ermittelt und gegenüber dem Mittelgeber geltend gemacht werden. Dementsprechend können gegenteilig auch die ermittelten Stärken als Leistungsbeleg eingesetzt werden.

Die Handlungsempfehlungen, welche die Theorie der Praxis an die Hand gibt, werden von dem hier untersuchten Fallbeispiel der UB Dortmund bereits in vielen Feldern umgesetzt. Insbesondere das direkte Feedbackmanagement ist in der praktischen Ausführung weit fortgeschritten, allerdings ist besonders noch mehr Potential im Ausbau des indirekten Feedbackmanagements vorhanden. Im Nachfolgenden werden dementsprechend die Defizite aufgezeigt und in einigen Bereichen konkrete Verbesserungsmöglichkeiten vorgeschlagen.

7 Schlussbetrachtung

Eine komplette Neu- oder Umgestaltung des Feedbackmanagementsystems der UB Dortmund ist somit nach der vorangegangenen Analyse nicht nötig. Allerdings kann eine Umsetzung der im Folgenden erläuterten Empfehlungen orientierend an der Theorie zu einer Optimierung des Feedbackmanagementsystems führen.

7.1 Empfehlungen für die Praxis

Direkter Feedbackmanagementprozess

Aufgrund der abnehmenden Feedbackabgabe müssen einige Maßnahmen durchgeführt werden, damit die Benutzer wieder vermehrt ihre Meinungen und Kritiken äußern, aus denen aufschlussreiche Erkenntnisse gewonnen werden und welche die Basis für Planungen sind. Die Anzahl der artikulierten Feedbacks spielen für alle nachfolgenden Prozesse eine entscheidende Rolle. Dass die Benutzer daran interessiert sind, ihr Feedback zu artikulieren zeigt insbesondere die Anfangsphase des Feedbackmanagements, in der um die Meinungsabgabe intensiv geworben wurde. Da jedes Semester neue Benutzer hinzukommen, ist eine bewusste Feedbackstimulierung sinnvoll und nutzt sich nicht ab. So kann zum Beispiel der Benutzer direkt bei der Anmeldung in der Bibliothek oder bei Bibliotheksführungen darauf aufmerksam gemacht werden.

Des Weiteren ist es sinnvoll, dass einprägsame Logo zum Feedbackmanagement intensiver für die Feedbackstimulierung einzusetzen. Das Logo taucht auf der Homepage der UB gar nicht auf. Eine Platzierung direkt neben der Aufforderung zur Feedbackabgabe auf der Startseite ist sinnvoll. Das Feedbacklogo kann auch als Plakat in der Bibliothek selbst noch stärker eingesetzt werden, indem es noch an anderen Stellen aufgehängt wird. Bisher ist es nur direkt an den Feedbackboxen zu sehen.

Wichtig ist, die Ziele, welche die Bibliothek mit dem Feedbackmanagement verfolgt, zu erläutern. Hier können auf der Internetseite der UB, die bereits eine knappe Erklärung zum Feedbackmanagement beinhaltet, noch Ergänzungen vorgenommen werden, beispielsweise auch in Form von FAQs, wie: „*Warum gibt es ein Feedbackmanagement?*“; „*Welche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme gibt es?*“, „*Wird mein Feedback vertraulich behandelt?*“ oder „*Wer bearbeitet mein Feedback?*“¹⁹ Diese Erläuterungen müssen

¹⁹ vgl. hierzu als Best Practice das Feedbackmanagementsystem der FH Köln <http://www.verwaltung.fh-koeln.de/organisation/dezernatesg/dezernat1/sg13/service/feedback/u/02451.php> (abgerufen am 28.05.2011)

für den Benutzer über die Homepage leicht zugänglich und zu finden sein. Die derzeitige Variante ist schwer auffindbar, so dass es sinnvoll ist, einen direkten Verweis von der Möglichkeit der Feedbackabgabe zu den entsprechenden Erläuterungen zu machen.

Die Feedbackannahme und –erfassung ist in der UB Dortmund komplex und auf den ersten Blick umständlich geregelt. Allerdings lässt die alltägliche Arbeitssituation häufig keine andere Möglichkeit zu. Eine dezentrale Feedbackannahme der mündlichen Feedbacks kann aber zum Beispiel dazu führen, dass sich durch die Informationsweiterleitung an die Feedbackabteilung ggf. Arbeitsprozesse verlangsamen und es zu Doppelarbeit bei der Erfassung kommt. Hier wäre es überlegenswert, ob der direkt angesprochene Mitarbeiter das Feedback, was an ihn gerichtet wird, selbst in der Datenbank erfasst. Allerdings müssten hierzu die Mitarbeiter in die Technik von OTRS bzw. Wordpress eingearbeitet werden. Abzuwägen ist an dieser Stelle, ob sich der Aufwand bzgl. einer Schulung lohnt, vor allem da manche Bibliotheksmitarbeiter nur selten im Auskunftsbereich arbeiten.

Generell ist es aber überlegenswert, (externe) Schulungen zum Thema Feedback, insbesondere Beschwerden, durchzuführen. Da Feedback häufig subjektiv anders eingeschätzt wird, sollten Kriterien aufgestellt werden, welche Benutzeräußerungen als Feedback gelten bzw. sollten die entsprechenden Mitarbeiter für das Thema sensibilisiert werden. So kann auch sichergestellt werden, dass viele Feedbackäußerungen erfasst werden und damit für die weitere Nutzung zur Verfügung stehen.

Die Feedbackinformationserfassung mittels Wordpress ist zwar bezüglich der Datenkategorisierungserfassung wesentlich einfacher zu handhaben als vormals Excel, ist aber für die Feedbackauswertung schlechter nutzbar, da kein automatischer Datenimport in ein Tabellenkalkulationsprogramm vorgesehen ist. Es sollte daher überlegt werden, ob man ausschließlich mit dem OTRS-Ticket-System arbeitet. Indem in OTRS jedes Ticket mit einem Schlagwort versehen werden kann, ist auch eine Statistikerhebung und -auswertung möglich (vgl. z. B. LÜCK 2010: 216). Allerdings greift die UB Dortmund hierfür auf den Service der Digi-Auskunft zurück, die diese Möglichkeit nicht anbietet. Daher wäre es sinnvoll, über ein OTRS-Ticket-System in eigener Regie nachzudenken. So könnte man die Prozesse der Feedbackbearbeitung und Feedbackerfassung (sowie Feedbackauswertung) mit einem System erledigen, was Doppelarbeit erspart.

Die Bearbeitung der Feedbacks und die Reaktion auf das Feedback an die Bibliotheksbenutzer erfolgt sehr zeitnah. Durch das OTRS-Ticketsystem kann das Feedback, welches mit Kontaktdaten versehen ist, schnell beantwortet werden. Dies ist insbesondere dann möglich, wenn es sich um wiederholtes Feedback handelt, da hierfür entsprechende Ant-

worten im System gespeichert sind. Da die meisten Feedbacks anonym sind, ist eine persönliche Reaktion häufig nicht möglich, so dass Benutzer ggf. das Gefühl haben können, dass auf ihr Feedback nicht reagiert wird. Hinterlassen Benutzer aber Kontaktdaten, kann durch eine persönliche Ansprache ihr Anliegen behandelt und ggf. die Gründe für eine problematische Situation erläutert werden. Somit erhalten die Bibliotheksbenutzer das Gefühl, dass ihr Anliegen ernst genommen wird. Deswegen ist es sinnvoll, die Feedbackabsender darauf aufmerksam zu machen, indem zum Beispiel das Formular im Web und an den Feedbackboxen um folgenden Hinweis ergänzt wird: *Wenn Sie uns Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen, treten wir gerne mit Ihnen in Kontakt, um mit Ihnen persönlich Ihr Anliegen zu erörtern. Ihre persönlichen Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt.* Der Vorteil von Feedback mit Kontaktdaten ist zudem, dass die Bibliothek die Möglichkeit hat, um Feedback zum Feedback zu bitten. Jede Antwort an den Benutzer könnte mit der Frage versehen werden, ob sein Anliegen zufriedenstellend bearbeitet wurde, so dass der Benutzer die Gelegenheit hat, die Dienstleistung zu bewerten. Dadurch kann das Feedbackmanagementsystem noch weiter verbessert werden.

Als eine Reaktion auf das Feedback der Benutzer ist es sinnvoll, die Feedbackantworten in die FAQs der UB mit einzuarbeiten. So gibt man den Benutzer bereits im Vorfeld seiner Feedbackabgabe die Möglichkeit einer Beantwortung seines Anliegens, so dass ihm und der UB Bearbeitungszeit erspart bleiben. Hier kann zum Beispiel beim Web-Formular mit einem Hinweis-Link auf diesen Service hingewiesen werden: *Vielleicht ist Ihr Anliegen in unseren FAQs schon beantwortet worden? Schauen Sie doch mal nach!*²⁰.

Bei berechtigten Beschwerden sollte überlegt werden, ob eine Art Wiedergutmachung in Form einer Dienstleistung möglich ist, wie zum Beispiel eine einmalige kostenlose Bestellung beim Dokumentenlieferdienst Subito oder Ähnliches.

Indirekter Feedbackmanagementprozess

Die qualitative und quantitative Auswertung der Feedbackinformationen in der UB Dortmund kann noch verbessert werden. Zwar werden durch die bisherige Analyse bereits viele Problemfelder eruiert, allerdings könnte eine systematische Auswertung eine Analyse erleichtern und damit eine Qualitätsverbesserung erzielen. Hierzu kann Excel oder ein anderes Tabellenkalkulationsprogramm noch mehr als Werkzeug und Analysein-

²⁰ vgl. hierzu als Best Practice Beispiel das Feedbackmanagementsystem der UB Oldenburg <http://www.bis.uni-oldenburg.de/frage/> (abgerufen am 19.06.2011)

strument genutzt werden als bisher, da sich durch das Programm Entwicklungen und Anteilsgrößen gut darstellen lassen.

Da bisher keine systematische Problemanalyse stattfindet, wäre es zum Beispiel sinnvoll, kontinuierlich (evtl. monatlich) einen „Qualitätszirkel Feedbackmanagement“ einzurichten, dem neben der Feedbackmanagementabteilung auch ein Mitarbeiter der Leitungsebene angehört sowie Mitarbeiter, in deren Verantwortungsbereich ein hohes Feedbackaufkommen fällt. Durch die Präsentation der (monatlichen) Feedbackinformationen und ihre Entwicklungen könnten in diesem Rahmen die Ursachen analysiert und Lösungsvorschläge diskutiert werden. Ein Qualitätszirkel Feedbackmanagement bietet auch die Möglichkeit eines Feedbackmanagementcontrollings und letztendlich auch die Feedbackinformationsnutzung. Somit kann auch das von der UB Dortmund selbstgesteckte und noch nicht konsequent umgesetzte Ziel, das Feedbackmanagement auch als Planungsinstrument zu nutzen, erreicht werden. Die in diesem Zusammenhang erstellten Analysen, Konsequenzen und Lösungsvorschläge können dann in einem jährlichen Feedbackmanagementreport neben den Bibliotheksmitarbeiter, auch den Benutzern und den Mittelgebern vorgestellt werden und entsprechend zur Positionierungszwecken eingesetzt werden.

Für das gesamte Feedbackmanagementsystem und seine Prozessen ist es zudem sinnvoll, ein Qualitätsmanagementhandbuch zu verfassen, wie es bei einem systematischen Qualitätsmanagementsystem üblich ist. Hier werden die einzelnen Arbeitsprozesse beschrieben und es werden Verfahrensanweisungen gegeben, was eine große Hilfestellung in der alltäglichen Arbeit ist.

Auffallend ist, dass es sich bei den überwiegenden Feedbacks der UB Dortmund um Themen handelt, die nicht bibliotheksspezifisch sind, wie zum Beispiel die Kopiersituation, den Öffnungszeiten oder die Klimaanlage. Hier stellt sich die Frage, warum die Benutzer so wenige Meinungsäußerungen zu den grundlegenden Kernprozessen der Bibliothek abgeben. Als einen Grund lässt sich mutmaßen, dass den meisten Benutzern die inhaltlichen Prozesse hinter der Bibliotheksoberfläche nicht bewusst sind, so dass sie nur offensichtliche Belange kommentieren können. Als einen anderen Grund für die wenigen bibliotheksspezifischen Feedbacks kann angenommen werden, dass die Benutzer die bibliothekarische Arbeit als selbstverständlich angesehen. Beide Fälle haben eine Relevanz für die strategische Ausrichtung der Bibliothek. Dementsprechend sollte die Bibliothek ihren Benutzern ihre Kernaufgaben und Kernprozesse stärker verdeutlichen, um sich dadurch besser zu positionieren und ihre Bedeutung für die Universität herauszustellen.

7.2 Ausblick

Wenn sich eine Bibliothek für ein bewusstes Qualitätsmanagement, ob als Ganzes oder in Teilbereichen, mit dem Ziel einer hohen Benutzerzufriedenheit entscheidet, sollte sie dafür das Potential „Feedback“ nutzen. Eine Nichtbeachtung des kostengünstigen Gutes wäre sowohl für die Bibliothek als auch für ihre Nutzer die Verschwendung einer Ressource und verlustbringend. Für die Nutzbarmachung von Feedback ist es aber entscheidend, sich an bestimmte Vorgaben zu orientieren. Dabei ist es wichtig, dass nicht nur der Wille zur Feedbackerhebung da ist, sondern auch Tatsachen geschaffen werden, um die Feedbackinformationen orientierend an einer Qualitätsverbesserung und Qualitätsplanung systematisch zu nutzen. Hierzu müssen im Vorfeld bereits Strukturen geschaffen werden. An dieser Stelle kann sich die aus öffentlichen Geldern finanzierte Bibliothek an wirtschaftswissenschaftlichen Modellen orientieren, deren Axiome sich aus dem privatwirtschaftlichen Sektor entwickelt haben. Dabei sollte das Feedbackmanagementsystem allerdings als kein monolithisches Gebilde gesehen werden, sondern an die jeweiligen Bedingungen vor Ort angepasst werden.

Hierbei stellt sich die Frage, wie sich die Bibliothek positionieren soll, wenn die übergeordnete Einrichtung, z. B. die Universität, bereits über ein Feedbackmanagementsystem verfügt. Hier sollte die Bibliothek die vorhandene Infrastruktur nutzen, um im Rahmen des Qualitätsmanagements Doppelstrukturen zu vermeiden. Trotzdem sollte der Bibliothek im Eigeninteresse dran gelegen sein mit der übergeordneten Stelle zusammenarbeiten. Denn durch die Beteiligung an der Feedbackauswertung hat die Bibliothek weiterhin Gestaltungsspielräume ihre Potentiale selbst zu verbessern und sich diese nicht durch Dritte diktieren zu lassen. Dabei ist es auch wichtig, dass die Bibliothek weiterhin für eine Feedbackstimulierung sorgt und den Benutzern die Möglichkeit zur Feedbackabgabe gibt, damit für die Bibliothek relevantes Feedback erhoben wird.

Auch wenn ein Feedbackmanagementsystem mit den jeweiligen Gegebenheiten einer einzelnen Bibliothek abgestimmt wird, sollte unter den Bibliotheken zwingend ein Austausch zum Thema Feedbackmanagement stattfinden. Dies sollte besonders im Hinblick auf Auswertungsverfahren und den Einsatz von entsprechenden EDV-Systemen geschehen, was bisher in einem offiziellen Rahmen nicht der Fall ist. Dies zeigt sich auch am Mangel an entsprechender Literatur zum Thema. Die hier ausgewertete Literatur zeigt leider keine Hinweise darauf, dass das Thema Feedback in Bibliotheken (nach vermehrten Publikationen zum Thema von Ende der 1990er bis Mitte der 2000er Jahre) heute noch besonders aktuell ist, was den Verdacht mit sich bringt, dass das Thema nur eine

zeitweise Modeerscheinung war. Der Blick auf Homepages von großen Bibliotheken zeigt zwar häufig die (versteckte) Möglichkeit einer Meinungsabgabe, es gilt aber zu bezweifeln, dass es hier auch gleichzeitig zu einer systematischen Auswertung und damit Feedbacknutzung kommt²¹. Deswegen sollten sich Bibliotheken, die an dem Thema Feedbackmanagement interessiert sind und es im Rahmen von Qualitätsmanagement betreiben oder betreiben wollen (z. B. über die Internet-Plattform InetBib) untereinander organisieren, Erfahrungen austauschen und somit voneinander profitieren.

²¹ Diese Annahme ist auf einer kleinen Stichprobeumfrage in Rahmen von Nachfragen begründet und damit nicht valide.

Quellen

I. Literatur

APPEL, Nikola: Standards für Kunst- und Museumsbibliotheken. Entwicklung und aktueller Stand sowie Anwendung für ein internes Audit am Beispiel Kunstmuseum Wolfsburg. - Hannover, Fachhochschule Hannover: Fakultät III/ Medien, Information und Design, 2008 (Diplomarbeit im Studiengang Informationsmanagement)

BAKKER, René (u. a.): OTRS 3.0 - Administrator-Handbuch, 2011.
<http://doc.otrs.org/3.0/de/html/> (abgerufen am 19.05.2011)

BECKER, Tom (Hrsg.): Gut ist nie gut genug! Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek, Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK OLDENBURG: Beschwerdemanagement-Report für das Studienjahr 2010. – Oldenburg, 2011. <http://www.bis.uni-oldenburg.de/download/ReportBeschwerden2010.pdf> (abgerufen am 19.05.2011)

BILO, Albert/ KLUG, Petra: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. Faktoren für eine Optimierung der täglichen Arbeitspraxis. - IN: BuB - Buch und Bibliothek, 57 (2005) 6, S. 447-453

BOSCH, Gabriele: Beschwerdemanagement in Bibliotheken. Konzeption und praktische Anwendung. - Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2007

BROPHY, Peter: The quality of libraries. - IN: Klaus Hilgemann (Hrsg.): Die effektive Bibliothek. Festschrift für Roswitha Poll. - München: Saur, 2004. - S. 30-46

BRUHN, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 8. Aufl. - Berlin: Springer, 2011

BRUHN, Manfred: Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl. - München: Vahlen, 2009

DIN EN ISO 9000-2005: Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005). – Berlin: Beuth, 2005

FLAMMERSHEIM, Ute: Aktives Beschwerdemanagement. Ein strategisches Mittel zur Kundenbindung. - IN: ÖBiB (2004) 1, S. 13-17

FRANK, Daniel (u. a.): Die Kunden dort bedienen, wo sie sind. – IN: BuB - Buch und Bibliothek 58, Nr. 7/8, 2006, S. 558-562

GEIGER, Walter/ Kotte, Willi: Handbuch Qualität. Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements - Systeme, Perspektiven.- 5. Aufl.- Wiesbaden: Vieweg, 2008

GOIHL, Olga: König Kunde. Einführung des Beschwerdemanagements in der UB der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. – IN: BIT online (2009) 12, S. 17-22

HOBOHM, Hans-Christoph: Kundenbindung und Qualitätsmanagement. IN: Hans-Christoph Hobohm/ Konrad Umlauf (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Loseblattsammlung. - Hamburg : Dashöfer, 2002 ff. - Kap. 3.5

HOHN, Stefanie: Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor. - 2. Auflage. - Gabler: Wiesbaden, 2008

KAMISKE, Gerd F./ BRAUER, Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. – 6. Aufl. – München: Hanser, 2008

KRAFT, Frederic B./ MARTIN, Charles L.: Customer compliments as more than complementary feedback". - IN: Journal of Consumer Satisfaction. Dissatisfaction and Complaining Behavior, 14 (2001), S. 1-13

LÜCK, Katharina: Das Trouble Ticket System (TTS) als Instrument zur Qualitätskontrolle und Sicherung von Dienstleistungsstandard am IBIT Oldenburg. – IN: Tom Becker (Hrsg.): Gut ist uns nie gut genug! Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek. – Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010 (= B.I.T.online - Innovativ; Bd. 30). - S. 195-218

MAYR, Peter: Für uns sind Sie keine (Ticket-)Nummer! Erfahrungen aus dem virtuellen Auskunftverbund Digi Auskunft. - IN: Informationskonzepte für die Zukunft. Österreichisches Online-Informationstreffen. - 13. Österreichischer Dokumentartag, 17. - 21. September 2007. - Karl-Franzens Universität Graz,. 2008. - S. 83-91

MÜLLER, Uta: Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken- IN: Bibliothek, 25 (2001) 2, S. 214-225

MUNDT, Sebastian/ Vonhof, Cornelia: Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken. Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und Verbreitung. - IN: Bibliothek, 31 (2007) 3, S. 318-325

NELLES, Alexandra: Total Quality Management in wissenschaftlichen Bibliotheken. - Frankfurt: Lang, 2000

NIEFIND, Fred/ WIEGRAN, Andreas: Was sind Beschwerden? IN: Oliver Ratajczak (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler, 2010. - S. 19-32

ÖFFENTLICHE BIBLIOTHEKEN IN BAYERN (ÖBiB): Bibliotheken – Partner der Schulen. Gütesiegel für hervorragende Zusammenarbeit. - <http://www.lfs.bsb-muenchen.de/Guetesiegel-fuer-Bibliotheken.1325.0.html> (abgerufen am 26.03.2011)

OLIVER, Richard L.: Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer. - New York: McGraw-Hill, 1996

POLL, Roswitha: Bibliotheksmanagement. -IN: Rudolf Frankenberger/ Klaus Haller (Hrsg.): Die moderne Bibliothek. ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. - München: Saur, 2004. - S. 93-116

QUALITÄTSMANAGEMENT-VERBUND ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN DER REGIERUNGSBEZIRKE DÜSSELDORF UND KÖLN: Der Kunde im Mittelpunkt. Informationsprospekt zum Qualitätsmanagement. – Köln, 2006

RAMSAUER, André/ Walser, Konrad: Entwicklung eines Prozessmodells für das Beschwerdemanagement. - Bern: Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern, 2005 (= Arbeitsbericht Nr. 169)

RUDOLPH, Klaudia: Beschwerde- und Zufriedenheitsmanagement in der ULB Düsseldorf - ein Praxisbericht. – IN: Irmgard Siebert (Hrsg.): Düsseldorfer Beiträge zum 94. Deutschen Bibliothekartag vom 15. bis 18. März 2005 in Düsseldorf. - Düsseldorf, 2006. - S. 61-72

SCHÖLER, Andreas: Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung. - Wiesbaden: Gabler, 2009

STAUSS, Bernd/ SEIDEL, Wolfgang: Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. - 4. Aufl. - München: Hanser, 2007

STAUSS, Bernd/ SEIDEL, Wolfgang: Evidenz-Controlling im Beschwerdemanagement – Ein Ansatz zur Abschätzung des „Verärgerungs-Eisberg. - IN: Manfred Bruhn (Hrsg.): Dienstleistungs-Controlling. Forum Dienstleistungsmanagement. – Wiesbaden: Gabler, 2006. - S. 89-111

STAUSS, Bernd: Kundenlob – Integration durch positives Feedback. - IN: Manfred Bruhn/ Bernd Stauss (Hrsg.): Kundenintegration : Forum Dienstleistungsmanagement. - Wiesbaden : Gabler, 2009. - S. 315-342

STAUSS, Bernd: Feedbackmanagement. – IN: Hajo Hippner (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. - 3. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 2011. – S. 442-473.

TE BOEKHORST, Peter: Qualitätsmanagement und wissenschaftliche Bibliothek – ein unüberbrückbarer Gegensatz:? – IN: Karin Pauleweit: Qualität und Leistung - Bibliotheken auf dem Prüfstand. Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken. – Berlin: Dt. Bibliotheksinst, 1996

VOGT, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken. - Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2004

VONHOF, Cornelia: Qualitätsmanagement in Bibliotheken. Zukunftsorientiertes Handeln im Spannungsverhältnis von Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Finanzkrise. - IN: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie / Sonderhefte (2006) 89, S. 48-60

VONHOF, Cornelia: Gut ist uns nicht gut genug! Die aufgezeichnete Bibliothek. - IN: Tom Becker (Hrsg.): Gut ist uns nie gut genug! Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek. – Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010 (= B.I.T.online - Innovativ; Bd. 30). - S. 11-32

WIMMER, Frank/ ROLEFF, Rene: Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmanagements. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung.- IN: Manfred Bruhn (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. – Wiesbaden: Gabler, 2001. - S. 315-335

II. Internetquellen

BÜCHERZENTRALE NIEDERSACHSEN

http://www.bz-niedersachsen.de/cms/final_index.php?type=cont&site=50254&pw=

Stand: 25.03.2012

DIGI AUSKUNFT

<http://www.hbz-nrw.de/angebote/digiauskunft> (

Stand: 01.06.2011)/

FACHHOCHSCHULE KÖLN, VERWALTUNG

<http://www.verwaltung.fh-koeln.de/organisation/dezernatesg/dezernat1/sg13/service/feedback/u/02451.php>

Stand: 15.06.2011

OPEN TICKET REQUEST SYSTEM (OTRS)

<http://otrs.org/>

Stand: 20.06.2011

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DORTMUND:

<http://www.ub.tu-dortmund.de/>

Stand: 20.06.2011

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK OLDENBURG

<http://www.bis.uni-oldenburg.de/>

Stand: 10.06.2011

WORDPRESS

<http://wordpress-deutschland.org/>

Stand: 30.05.2011

III. Unveröffentlichtes Material

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DORTMUND: Feedbackstatistik 2008 (ab Juni 2008). Unveröffentlichtes Material. - Dortmund 2009.

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DORTMUND: Feedbackstatistik 2009. Unveröffentlichtes Material. - Dortmund 2010.

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DORTMUND: Feedbackstatistik 2010. Unveröffentlichtes Material. - Dortmund 2011.

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DORTMUND: Feedbackstatistik 2011 (bis Mai 2011). Unveröffentlichtes Material. - Dortmund 2011.

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DORTMUND: Rückschau 2009 - Vorschau 2010. Unveröffentlichter Vortrag. - Dortmund 2009.

IV. Weiteres Material

UB DORTMUND: Einwurfzettel für die Feedbackbox der UB Dortmund. - Dortmund, 2008

UB DORTMUND: Feedbackflyer mit Feedbacklogo zur Einführung des Feedbackmanagementsystems in der UB Dortmund. – Dortmund, 2008.

UB DORTMUND: Formular zur internen Erfassung von Informationen des Feedbacks, welches dezentral in mündlicher oder telefonischer Form in der UB abgegeben wird. – Dortmund, 2010

V. Expertengespräche und –korrespondenz

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 28.03.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Erkundungsgespräch zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 18.05.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 19.05.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 24.05.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 25.05.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 01.06.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 03.06.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Erkundungsgespräch zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 10.06.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 14.06.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 17.06.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 21.06.2011

GÖVERT, Norbert (UB Dortmund, stellvertretender Bibliotheksleiter): Erkundungsgespräch zum Qualitätsmanagement an der UB Dortmund, 19.11.2010

GÖVERT, Norbert (UB Dortmund, stellvertretender Bibliotheksleiter): Erkundungsgespräch zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 18.02.2011

GÖVERT, Norbert (UB Dortmund, stellvertretender Bibliotheksleiter)/ GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund; Feedbackmanagerin): Erkundungsgespräch zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 04.03.2011

JETZKE, Claudia (UB Bielefeld): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Bielefeld, 27.05.2011

KREISCHE, Joachim (UB Dortmund, Bibliotheksleiter)/ GÖVERT, Norbert (stellvertretender Bibliotheksleiter): Erkundungsgespräch zum Qualitätsmanagement an der UB Dortmund, 28.10.2010

LÜCK, Katharina (UB Oldenburg, Leitung Zentrale Information und Beratung): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Oldenburg, 03.05.2011

LÜCK, Katharina (UB Oldenburg, Leitung Zentrale Information und Beratung): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Oldenburg, 13.06.2011

LÜCK, Katharina (UB Oldenburg, Leitung Zentrale Information und Beratung): Telefonisches Erkundungsgespräch zum Feedbackmanagement an der UB Oldenburg, 23.05.2011

MÜLLER, Uta (UB Bochum, Abteilungsleiterin Öffentlichkeitsarbeit): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Bochum), 30.05.2011

POCHE, Reinhard (Hochschulbibliothek der FH Köln): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der Hochschulbibliothek der FH Köln, 30.05.2011

RUDOLPH, Klaudia (UB Düsseldorf): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der Hochschulbibliothek der UB Düsseldorf, 11.04.2011

VONHOF, Cornelia (Hochschule der Medien Stuttgart, Prodekanin Fakultät Information und Kommunikation): Antwort auf Erkundungsmail zum Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“, 27.03.2011